المملكة المتحدة

الجامعة الافتراضية الدولية

أساليب و استراتيجيات التحفيز في التدريب

إعداد الطالبة

لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيبي

١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

المحتويات

م	الموضوعات	الصفحة
١.	الفصل الأول : المقدمة	٣
٢.	الفصل الثاني : التعاريف	٤
٣.	الفصل الثالث : محتوى الرسالة ① التحفيز الذاتي	٨
	② التحفيز الإيجابي السلبي المثالي	١٠
	③ كيف أكون مدرباً ناجحاً في التحفيز ؟!؟!	١٣
	④ التحفيز أم الدافعية	٢٠
	⑤ نظريات واستراتيجيات التحفيز	٢٢
	⑥ معوقات التحفيز	٣١
	⑦ أساليب التحفيز الفاعلة	٣٢
٤.	الفصل الرابع : النتائج	٤٦
٥.	الفصل الخامس : التتابع	٤٨
٦.	الفصل السادس : الخاتمة	٤٩
٧.	الفصل السابع : المراجع والمصادر	٥٠
	المواقع والكتب الإلكترونية والدورات وورش العمل	٥١

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	رقم الصفحة
شكل ١	أنواع المدربين	١٩
شكل ٢	مثيرات الحوافز	٢٠
شكل ٣	نموذج الدماغ الكامل لهيرمان	٤٣
شكل ٤	الملخص المرئي لبوصلة هيرمان	٤٤
شكل ٥	لتحقيق هدف البرنامج باستخدام التحفيز	٤٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	رقم الصفحة
جدول ١	العلاقة بين التحفيز والدافعية	٢٠
جدول ٢	نظرية X- Y	٢٤

الفصل الأول

(١) المقدمة

سبحان من سجدت له الرقاب ... وذلت له الأنوف ... وخشعت له القلوب ... وشهِدت له الأعضاء ...

سبحانه إذا عبدناه بحق ارتقينا ... وإذا شكرناه ازددنا ... و متى ما أخلصنا له وجدنا مخرجاً من كل ضيق وفرجاً في كل هم .

والصلاة والسلام على النبي الكريم ، حبيبنا ومعلمنا وقدوتنا ... نبينا محمد وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم ....

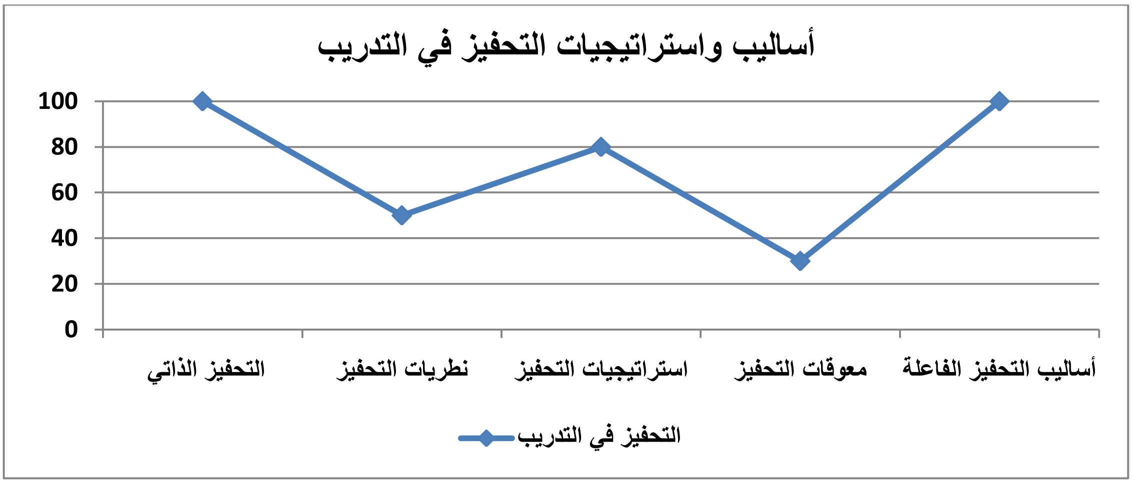
أما بعد

فالتحفيز شيء هادئ ... فلا يُقصد به الحركة المستمرة والتصريح بأن كل شيء ممكن أن يصبح عظيماً . فالتحفيز الحقيقي عندما تمنح نفسك بعض الهدوء ... والتوقف للحظة ... ثم تسأل نفسك ... وما الذي أريد أن أحققه ؟!

فهناك أوقات تمر من حياتك ... لا تسير الأمور فيها بشكل جيد ... رغم أنها في حقيقتها تعلمنا أعظم دروس حياتنا ؛ وبالتالي إما أنها تقربنا أكثر من أهدافنا أو أنها تجعلنا نبحث عن اتجاهات وتحديات حديثة .

فقد أُعدت هذه المادة على أُسس علمية حديثة وبمهارات عالية المستوى شكلاً ومضموناً ؛ لتوضيح كل ما يتعلق بالتحفيز المرتبط بسوق التدريب ، لخلق مدربات مشاركات و متميزات في بث روح العمل والأمل على مدى يتعدى جدران قاعة التدريب . لنطلق العنان لكل مشاركة حتى تأخذ فرصتها بالكامل ، وربطها بالنظريات الحديثة المبنية على تجربة ملموسة يمكن تطبيقها داخل وخارج قاعة التدريب ، لنثبت مدى صحتها .

فنحن في هذه المادة بصدد الحديث عن عدة عناصر رئيسة وهي :



لا بد من معرفة المفاهيم المتعلقة بموضوع التحفيز لتتضح لنا صحة هذه النظريات والأساليب (لماذا ؟ متى ؟ أين ؟) ؛

" لأننا لا نعتقد ما نراه ... بل نرى ما نعتقد "

" We Don't believe what we see , but we see what we believe "

وهنا سؤال لابد من طرحة الآن :

متى نستخدم التحفيز ؟ قبل أو أثناء أو بعد البرنامج ؟

وهذا ما سنجيب عليه بشيء من التفصيل في رسالتنا إن شاء الله .

(٢) التعاريف

١ : التحفيز :

١-١ : معنى التحفيز :

يطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه . والتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها ، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب .

١-٢ : معنى التحفيز :

- هذا السؤال الذي يختلف إجابته أكثر من شخص لأخر . فبناءاً على اختلاف التعريف يختلف أسلوب كل مدرب في تحفيز مشاركيه . و لكننا نتفق في النهاية على أن التحفيز هو ... وصول المشاركين في برنامج ما إلى حالة الشغف و التلهّف و السرور بتدريبهم ، أي تحريك المشاركين لأداء التدريب ذاتياً . و التحفيز يأتي من أعماق النفس ، و عملية التحفيز من أهم أركان صناعة **المدرب القائد** و على قدر نجاحنا في تحفيز الآخرين سنكسب احترامهم و ثقتهم و حبّهم و ولائهم و إنتاجهم .

- هو عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما . والخيرون يتحفزون لعمل ما يعتقدونه أكثر ارتباطاً بمصلحة دينهم مما يجعله يقودهم إلى انجازات عظيمة أو أعمال إنسانية كبيرة . ولو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم جداً أن ندرك الحقيقة التالية : وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخرين ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم .

- هو زيادة الإنجاز عند الأفراد عن طريق التفاعل ما بين التحفيز وقدرات الفرد (إنجاز الفرد = التحفيز + قدرات الفرد) ، ولا بد من مدرب بارع في خلق التحفيز الكافي لدى مشاركيه ليمكنهم من تحقيق ذلك الإنجاز .

- عملية أو سلسلة من العمليات ، تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو هدف ؛ وصيانته والمحافظة عليه ، وإيقافه في نهاية المطاف .

١-٣ : الدافعية أم التحفيز :

الدافع هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف.
أما الحوافز / فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد و العمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة و لتحقيق طموحات الفرد.
و لابد من وجود نوع من الترابط ما بين الدافع و الحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز. [١]

[١] منهاج تدريب القيادة والإدارة ، الفريق الفلسطيني للإدارة ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩

٢: الاحتياج التدريبي :

هي مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في المشارك والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه ، وعلاج الفجوة الموجودة بين الأداء المرغوب به والأداء الفعلي له .

٣: الأنظمة التمثيلية :

أكتشف العلماء أن العقد البشري يقوم بتمثيل البيانات داخليا بأكثر من طريقة مختلفة وكل طريقة من هذه الطرق تجعل صاحبها يختلف في كيفية استقباله للبيانات من حوله، وبالتالي يكون مردود كل شخص مختلف عن الأخر، وتعرف كل شخص على النظام الخاص به، تمكنه من اكتشاف قدراته ومواطن ضعفه، والتعامل معها بالشكل الأمثل.

وكذلك إذا تعرف الشخص على الأنظمة التمثيلية لمن حوله بالإضافة إلى أنواع الأنا وأشكال البشر، فيمكنه التواصل معهم بشكل أفضل وتقريب وجهات النظر فيما بينه وبينهم.

و هي النمط الصوري(البصري) والنمط السمعي والنمط الحسي وهذه الأنماط الثلاثة جميعها موجودة عند كل شخص بنسب متباينة.ونحن عندما نقول على شخص ما بأنه إنسان بصري فهذا يعني أنه يغلب عليه النمط البصري بنسبة كبيرة مع وجود النمطين : الحسي والسمعي ولكن بنسبة أقل .

٤: الاتصال في التدريب :

يعرف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمهما بشكل صحيح من قبل المستقبل. [١]

٤-١ : الاتصال اللفظي :

هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. الاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.

٤-١ : الاتصال غير اللفظي :

هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما لغة الجسد ، والتواصل الرمزي مثل (الشعر – اللحية – الجواهر – نوع وألوان الملابس) . [٢]

---

[١] برنامج تدريب المدربين في التنمية البشرية لدكتور . عبد الجليل الأنصاري لعام ٢٠١٠ . ص ٢٤

[٢] برنامج تدريب المدربين في التنمية البشرية لدكتور . عبد الجليل الأنصاري لعام ٢٠١٠ . ص ٢٦

٥: مراسي المسرح Anchorage Stage

هي عبارة عن مواقع معينة على منصة العرض وتُستخدم لإعطاء المكان هيكل معين نستخدمه في توصيل المعلومة وتثبيتها في الجزء اللاواعي .[١]

٦ : مقياس هيرمان HBDI

بدأ "ند هرمان" أبحاثه على الصفات الغالبة للعقل البشري في ١٩٧٦، أثناء عمله في قسم التطوير الإداري بشركة "جنرال إلكتريك". درس "هرمان" أبحاثاً في الأجزاء الأساسية المختلفة من الدماغ والتي تشير إلى أجزاء التخصص في الدماغ وأثار ذلك انبهاره. أراد "هرمان" تطوير وسيلة بسيطة ولكن فعالة لتحديد ما إذا كان من المحتمل أن يكون لمختلف الناس تفضيلات من أنماط التفكير يمكن قياسها.[٢]

٢: النظريات :

٢-١: نظرية هرم ماسلو

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية **Human motivation** حاول فيها أن يصوغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد **Hierarchy** من حيث الأولوية أو شدة التأثير **Prepotency**، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع ..وهكذا حتى نصل إلى قمته.[٣]

٢-٢: نظرية X-Y

نظرية **X** ونظرية **Y** من نظريات تحفيز الإنسان و قد تم تطويرها من قبل دوكلاس مكريكر في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كلية سلون للإدارة في ١٩٦٠ التي تم استخدامها في إدارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي ، الاتصال التنظيمي والتطوير التنظيمي.

بالنسبة مكريكر فان نظريتي سين وصاد ليستا نهايتين مختلفتين لنفس المضمون.وإنما مضمونين مختلفين في حد ذاتهما. وبالتالي ، إذا كان المدير يحتاج لتطبيق مبادئ نظرية ص ، فهذا لا يمنع من أن يكون جزء من نظريتي س و ص .[٤]

---

[١] دورة تدريب المدربين في البحرين لعام ٢٠٠٧ م

[٢] http://www.memar.net/vb/showthread.php?t=1769&highlight=%E5%ED%D1%E3%C7%E4

[٣] كتبها الأستاذ أبو جواد حسين آل درويش ، في ٢٦ يوليو ٢٠٠٨ الساعة: ٢١:٤١ م

[٤] فن تحفيز العاملين .لآن بروس – جميس س بيتوني . ١٩٩٩م . نقله إلى العربية دكتور زكي مجيد حسن

٢-٢-١: نظرية X :

تفترض هذه النظرية أن العمل غير مستساغ وراثياً . والمتدربين أو المشاركين كسالى وغير طموحين ، وأنهم يفضلون إشرافاً مباشراً ويتجنبون تحمل المسؤولية كما أن هدفهم جميعاً هم الأجر فقط .

٢-٢-٢: نظرية Y :

تفترض أن الناس عامة يستمتعون بالعمل . وأن العمل طبيعي كاللعب ، ويميل المتدربون أو المشاركون إلى تحمل المسؤولية والإبداع والأصالة في العمل متى ما أعطوا الفرصة لذلك .[١]

٢-٣: نظرية التوقع

طور هذه النظرية فيكتور فروم **victor vroom** عام ١٩٦٤ و تعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد و جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج فهناك نوعان من التوقع :

٢-٣-١ : التوقع الأول

وهو يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز.

٢-٣-١ : التوقع الثاني

و هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك و هي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز و المكافأة التي سيحصل عليها الفرد .[٢]

٣ : نظرية ماكليلاند في الحاجات McClelland

عرَّف ماكليلاند في عام 1985 دافعية الإنجاز بأنها: " نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق ".

ورغم تركيز النظرية على حاجة الإنجاز إلا أنها ترى أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة ، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة .[٣]

---

[١] فن تحفيز العاملين .لآن بروس – جميس س بيبتوني . ١٩٩٩م . نقله إلى العربية دكتور زكي مجيد حسن . ص ٣٦

[٢] المفاهيم الإدارية الحديثة ، د.فؤاد سالم وآخرون ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ،١٩٨٩.

[٣] منهاج تدريب القيادة والإدارة ، الفريق الفلسطيني ، الطبعة الأولى ، فلسطين ، ١٩٩٩

الفصل الثالث

(٣) محتوى الرسالة

① التحفيز الذاتي

١-١: التحفيز

يُقصد به شحن وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية والتي تقودك إلى تحقيق أهدافك أو تسهل عليك القيام بها .

١-١-١ : من الذي يساعدني على التحفيز الذاتي ؟

أنت الذي تقوم بعملية التحفيز و لا يساعدك أحد . وعملية التحفيز الذاتي هي من أقوى عمليات التشجيع لنفسك و تدخل في دائرة برمجة عقلك الباطن على أمور بمقدورها أن تجعلك الشخص الأكثر نشاطاً وإنتاجية ومعرفة . كما أنها ترفع من فهمك لذاتك وتقديرك لها .

١-١-٢: متى أحفز نفسي ؟

١- عند انخفاض طاقتك (البدنية – النفسية) ولم يعد لها أثر في تحقيق أهدافك .

٢- عندما تراودك مشاعر سلبية بأنه لا داعي و لا جدوى من تحقيق أهدافك .

١-١-٣: لماذا أحفز نفسي ؟

١- لمضاعفة مجهودك والإسراع في الوصول إلى النتائج المرجوة .

٢- عندما تريد الأقدام على أي خطوة ترى أنها ناجحة ويصاحبك إحساس بعدم قدرتك على القيام بها.

١-١-٤ : ما عناصر التحفيز

١- **الإعداد والتحفيز** : إعداد خطة + تحضير الأهداف لإستراتجية حياتك = خطوات عملية لتحقيق أهدافك .

٢- **التدريب** :

- ☯ كيفية تحقيق الأهداف (قريبة المدى – بعيدة المدى) .
- 🕗 تجزئة الأهداف وتوزيعها على سلم زمني .
- ✍ شطب كل هدف أو انجاز ما قمت بتحقيقه .
- ☜ التركيز على هدف محدد في وقت محدد حسب الجدول الزمني المُعد .
- 🕯 كل إنجاز أو هدف تحققه سيحفزك وسيدفعك لتحقيق المزيد والمزيد .

٣- المرونة :

١ -متى ما لم تتحقق أهدافك بسبب ظروف خارجية قاهرة أو بسبب أعداء النجاح .

٢ -اجعل لديك خطة بديلة (**A – B**) وركز تحفيزك عليها .

٤- الاستمتاع :

قم بشيء يجلب المتعة لك ويعطيك قدرة من الطاقة والانطلاقة نحو تحقيق هدفك .

" إن القلوب تمل كما تمل الأبدان فابتغوا لها طرائف الحكمة " .

١-١-٥: ماذا لو لم يتم تحفيزك من قبل الآخرين ؟

١. لا تنتظر عبارات الإطراء والمديح من الآخرين .

٢. حفز نفسك بطريقتك لأنك أعلم الناس بها .

٣. البداية دائماً ما تكون من الداخل ؛ لأن التحفيز من البيئة الخارجية أقل تأثيراً من التحفيز الداخلي .

١-١-٦: كيف أحفز نفسي ؟

١. برمج عقلك الباطن باستخدام ألفاظ تشجيعية لنفسك وبالتالي ستقوى الدافعية لديك .

٢. كافئ نفسك عند أي نجاح أو مجهود يستحق الإطراء .

٣. اجعل تَعلّم الجديد وتحقيق النتائج هي تتحدث عنك وتثبت حضورك .

١-١-٧: مراحل عملية التحفيز :

١. **الرغبة** : فالتحفيز يبدأ برغبة قوية لتحقيق حياة أفضل .

٢. **التخيل** : تخيل أنك تحقق حلمك ، أنك تعيشه بالفعل .

٣. **الحديث إلى النفس** : تحدث إلى نفسك بشكل يمنحك القوة ويستثير همتك ، واحرص على أن تقول لنفسك دائماً :

i. أستطيع أن أفعل هذا .

ii. أستطيع أن أفعل هذا حتى يصبح ذلك جزءاً من الواقع .

② التحفيز الإيجابي السلبي المثالي

٢-١ التحفيز المثالي

بديهياً المحفزين إيجابياً هم الأسعد بين الناس .. إذ أنهم ينظرون للحياة بمنظار مبتهج مليء بالحياة دائماً . فتجدهم لا ينظرون إلى ما ساء من المواقف بل يأخذها بتحدي وتجربة و لا بد من الاستفادة منها حتى يتقدمون للأمام ودائماً ما يتذكرون المواقف المسلية والبهيجة .

لكن ...

التحفيز المثالي : هو أن الإنسان يحاول أن يكون محفزاً بتوازن بين الطريقتين ... الإيجابية والسلبية معاً .

وهذا هو حال الناجحين والمحركين والمغيرين ...

*** وسائل الوصول إلى التحفيز المثالي :**

١. حدد ما تريد أن تصل إليه وماذا تريد أن تفعل ...تحدث عنه ... استشر فيه ... احلم به وعش حيثياته قبل حدوثه ... لتصل إلى درجة يصبح الهدف أقرب ما يكون للحقيقة ... وحينها ستعلم بالتحديد ماذا سيحدث لو حصل وتحقق هذا الهدف .

٢. زد تحفيزك الإيجابي بتذكر النجاحات والإنجازات .

٣. اعرف ماذا يجب عليك أن لا تفعله وتجنبه.

٤. استخدم التحفيز السلبي لتحديد المشكلات والعقبات وحاول حلها مبكراً لكي يسهل عليك الوصول إلى ما تريد .

٥. لا تأخر بداية العمل ... لا تأخر تلك الخطوة الأولى .. فبعد تلك الخطوة الطريق طويل لكنك تقطعه بسرعة خيالية بمجرد أنك بدأت فيه .

٦. بداية صحيحة للأهداف والاستراتيجيات ؛ فالغرض منها غاية في السهولة ولكن تحتاج إلى بداية صحيحة لكي تنجز مرة واحدة وبعدها سيكون من السهل تباعاً لكل الأهداف الباقية أن تنجز معها .

٢ـ ٢ كيفية أحقق التوازن بين الجانبين

إذا كنت ميالاً لأحد الجانبين من التحفيز !

١. فإذا كنت من ذوي التحفيز الإيجابي :

a. حاول التفكير في المشكلات التي ستواجهك في طريقك أثناء تحقيقك لهدفك ، قد يساعدك الجلوس مع أحد الخبراء أو ذوي التجربة أو حتى صديق ، والتحدث فقط عن السلبيات في الهدف ومحاولة معالجتها.

b. حاول العيش بنفسية سلبية ... عش وتدرب مع شخص تدفعه السلبيات للعمل ... هو ناجح ولكن بسبب المشكلات والعقبات .. تعلم منه كيف يستطيع قياس هذه المشكلات لها دون أن يفقد حماسه .

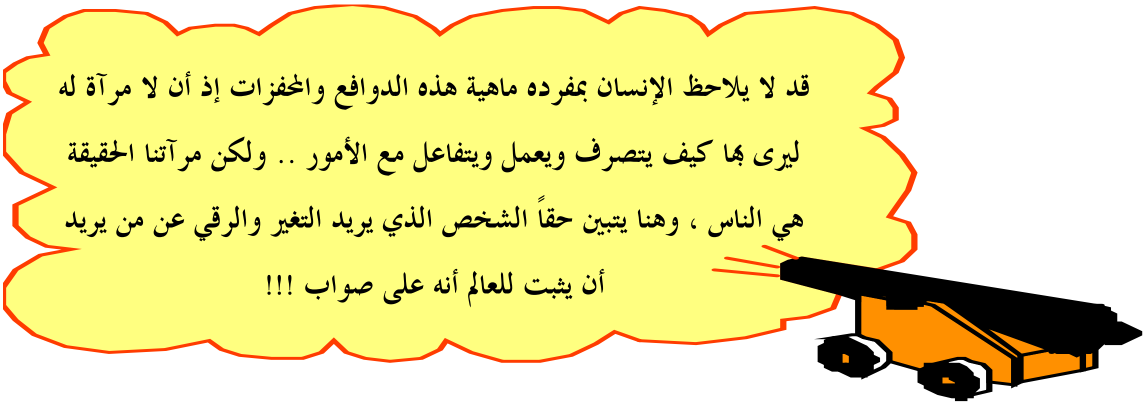
c. لا تفقد اهتمامك عند بلوغ الهدف .. فبلوغ الهدف ما هو إلا خطوة أولى لهدف آخر وطريق أطول من الذي سلكته قبلاً .

٢. إذا كنت من ذوي التحفيز السلبي :

a. سيكون بداية من الصعب عليك أكثر من أصحاب التحفيز الإيجابي أن تنتقل أو تفكر بإيجابية .. لكن قد يكون محاولة تغيير النظرة السلبية الدائمة سيساعدك على التقليل من حدة هذا الطبع على شخصيتك .

b. حاول العيش مع إيجابي ..عش بطريقته ومرن نفسك على إيجاد الإيجابيات في كل أمر من أمور حياتك .. حتى لو كان شرب كأس من الماء .. فستجد نفسك وبدون وعي ستستخرج الإيجابيات من مواقف سلبية بحتة بسهولة بالغة بعد فترة .

c. استمتع بما حققت من أهداف .. حاول أخذ استراحة العمل ... استرخ وكافئ نفسك على الإنجاز .



٢ ـ ٣ هل هناك طريقة لسد فجوات التحفيز

بمعنى آخر ... كيف تتعامل مع المحفزين إيجابياً أو سلبياً في آن واحد وتكسب جميع الأطراف !!! بل وكيف تجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض بشكل منتج أكثر !!!

فغالبا إذا اجتمع الإيجابيون والسلبيون في مجلس واحد لا يشعرون بالارتياح ... فالإيجابي أحياناً يشعر الناس أنه شخص طيب ولا يفكر في عواقب الأمور ... والسلبي يظهر للناس بمظهر المتشائم الذي لو حصلت له فرصة للإنجاز لفعل !؟!؟

وهذا ما سأتناوله في الجزء الخاص بتحفيز الآخرين ....

③ كيف أكون مدرباً ناجحاً في التحفيز ؟!؟!

هل دخلتِ يوماً ما مطعماً أو قاعة طعام لتناول العشاء فوجدتِ إحدى المشهورات أو المعروفات تتناول عشائها ؟ هل تستطيعين أن تصفي الحالة التي تكون عليها كلما همَّت بوضع لقمة في فمها ؟ وكل العيون تنظر إليها هل تظنينها سعيدة بطعامها؟

سيدتي المدربة : كل العيون تنظر إليكِ .. أنتِ مراقبة .. وتحت الأنظار .. أنفاسكِ محسوبة .. لو ابتسمتِ لفلانة فأنت تحابينها .. ولو عبستِ في وجه فلانة فأنتِ تضطهدينها ....

٣ ـ ١ : أذن .... ماذا أفعل

٣ـ١ـ١ كن مسؤولاً : لقوله – صلى الله عليه وسلم – " كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته " .

٣ـ١ـ٢ كن قدوة :

- ✓ عليك أن توقع في مكان آخر .... هو عيون وقلوب وعقول مشاركيك .
- ✓ أنت مثال حي لكل من يعمل معك .
- ✓ لا تتوقع من الآخرين أن يبذلوا قصارى جهدهم ، ما لم تقم أنت بذلك
- ✓ احذر من كبوات الجياد المسماة بنوبات الغضب ، فلو ارتفع صوتك مرة واحدة ، فتوقع أن تتحول قاعتك بعد قليل إلى خلية نحل ، لا ينتج عسلاً بل يُسمع طنينه دوماً !!!
- ✓ كن القائد القدوة الذي يخطط ميدان المعركة لمشاركيه ثم يسبقهم إليه .

٣ـ١ـ٣ كن صحفياً ... أدر موقع الحدث :

- ❖ المنتج الذي يخرج من برنامجك لن يشعر به مشاركيك إلا إذا عرفت أنت قيمته ، ولن تعرف قيمته إلا إذا عايشت لحظات بنائه حجراً حجراً .
- ❖ عندما تكون مدرباً صحفياً ... سوف تشخص المشكلة بدقة ، كما تستطيع أن تصف العلاج الفعَّال لها .

٣ـ١ـ٤ كن أنت ... بعد التحسين :

- نحن جميعاً كجبل الجليد ... ما يظهر منا أصغر مما يختفي .
- لكل منا شخصيتان ...الظاهرة والباطنة ... يرانا الناس بشخصياتنا الظاهرة ، وقد يستطيعون معرفة داخلنا من تصرفاتنا.
- كن على طبيعة مشاركيك ... ولكن اعمل على تحسين هذه الطبائع .[١]

[١] ١٠٠ طريقة لتحفيز الآخرين ، ستيف تشاندلر وسكوت ريتشاردسون ، الطبعة الأولى ٢٠٠٧ م

٣-١-٥ كن موقِداً للشموع :

تستطيع في أي وقت أن تقف وتقول بين المتدربين جميعاً : هذا المشارك كسول ، أو إنه أخطأ في تطبيق التدريب ، أو إنه دائم التأخير ... وسوف تكسب الموقف .

ولكني سأسألك سؤال ؟ أيهما أولى ... أن تكسب موقفاً ضد مشارك ارتكب خطأ أم أن تكسب قلب مشارك ؛ فيستحي منك أن يخطئ من أجل إرضائك . وعند ذلك فلن تعلن ظلام الخطأ بل ستكون موقداً للشموع .

a. تجنب محاولات المنافسة والمقارنة بين المشاركين ، لا تقل لمشاركيك أبداً أن فلان ينتقد عملك ، بل على العكس قل له ، إن فلان يحي فيك كذا وكذا ...

b. اربت على كتف المحسن ، وتجاوز عن المسيء ولكن لا تنس إساءته أبداً حتى يصبح محسناً .

c. اجعل المشاركين عندك كفريق كرة القدم ... لكل موقعه ، ولكن إذا أحرز أحدهم هدفاً فإن الجميع يهنئه حتى ولو كان من المدافعين .

٣-١-٦ تذكر دائماً :

- أنا لست أهم من المشاركين ... أنا فقط أكثرهم مسؤولية .
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف إذ يجب أن أسير أمامهم .
- انس " أنا " وتذكر دائماً " نحن " .
- قائد الفريق يبنه ... ويحرز به أهدافاً .
- عندما يتحدث مشاركك عن نفسه لا تقاطعه أبداً .
- كلما ساعدت الآخرين على النجاح ... كلما ازددت ناجحا .
- الصمت وسيلة من وسائل التعبير عن الرأي .
- تستطيع أن تكسب موقفاً من مشاركيك ولكن الأفضل أن تكسب قلبه .
- إذا كنت تظن أنك وصلت إلى القمة ... فلن تبذل أي جهد في سبيل مزيد من الارتقاء .
- لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه .
- افتح المجال أمام الآخرين وسوف تذهلك منجزاهم .

٣ - ٢ : صفات المحفز الناجح

أولاً : صفة عقلية خالصة : القدرة على معرفة القرار الصحيح (الحكمة) هي جوهرة الصفة الأولى .

ثانياً : صفة نفسية خالصة : القدرة على اتخاذ القرار الصحيح (الشجاعة) هي جوهر هذه الصفة .

ثالثاً : مزيج من الصفتين العقلية والنفسية : القدرة على تنفيذ القرار (المهارة) هي جوهرة الصفة الثالثة ، وهذه المهارة تشمل فيما تشمله القدرة على التحفيز ، القدرة على شرح القرار ، القدرة على إزالة العقبات ، الكثير من الصبر ....

*** ولكي تكن مدرباً و قائداً ناجحاً عليك بإتباع الآتي :**

٣-٢-١ التنظيم قبل التخطيط:

لكي تخطط لعلم برنامج ما ، يجب أن تكون الصورة والمعلومات والإمكانات متضحة في أذهان المنفذين ، ولا تكن كبعض المدربين الذي يخطئون خطأً كبيراً عندما يبدؤون التخطيط بطاقم لم يستكمل مقوماته التنظيمية .

٣-٢-٢ لا ينال العلم متسع :

لا تستح أبداً أن تعترف بجهلك وأن تعالجه بخبرة الخبراء ، فالإنسان الذي يعرف نقاط ضعفه يملك فرصة حقيقية في تحويلها إلى نقاط قوة .

٣-٢-٣ الإعلام والإنجاز :

لا يمكن أن يكون المدرب فعالاً إذا ظلت انجازاته طي الكتمان ، جزء مهم من فعالية القائد أن يكون فعالاً أمام مشاركيه ، وهذا لا يتم إلا عبر وسائل الإعلام ، ولكن الإعلام بدون انجاز حقيقي جعجعة لا تلبث أن تهدأ دون أن تترك خلفها طحنا .

٣-٢-٤ لا بد من تحمل الشخصية القوية :

عليك أن تتحمل متاعب العمل مع الشخصية القوية ، لأنك تريد مشاركة عقولهم وأفكارهم وآرائهم ، فعليك أن تتذرع بصبر لا حدود له ....

٣-٢-٥ تناقض :

عندما يتلقى المتدرب تعليماته من مرجعين أحدهما أعلى من الآخر فإنه سوف ينزع إلى تجاهل التعليمات الصادرة من المرجع الأدنى.

٣-٢-٦ تحمل التبعات :

١. إذا كان المدرب يتلقى _ راضياً مسروراً – المديح عن كل إنجاز ، فعليه أن يقبل – راضياً – المسؤولية عن كل خطأ .

٢. المدرب الذي ينسب النجاح إلى شخصه ويعلق الفشل في رقبة مشاركيه ، يستحيل أن يحظى بثقة المتدربين الآخرين معه ، وبعد فترة سيخاف المشاركون مغبة الخطأ فلا يعملون شيئاً وينعدم الإنجاز .

٣-٢-٧ الطريق الطويل :

إذا كنت تريد النجاح فثمنه الوحيد مدة طويلة من الفكر والتعب والجهد .

٣-٢-٨ لا تضيع وقتك وجهدك :

إن محاولة تطبيق أفكارا جديدة بواسطة أشخاص يعتنقون أفكاراً قديمة ... هي مضيعة للوقت والجهد .

٣-٢-٩ رابطة العنق :

هل ترتدي ملابس أشبه بملابس الشخصيات الفكاهية وتتوقع أن يعامل مشاركيك بجدية ؟ !

٣-٢-١٠ الرياضة البدنية :

المزيد والمزيد من الرياضة البدنية ! ! ! فلقد أدرك القدماء مدى أهميتها ليس فقط لراحة الأعصاب وتخفيف الضغوط النفسية ولكن أيضاً لكونها معالج قوي في تقوية جهاز المناعة .

٣-٢-١١ لا تقبل الرفض :

ما مدى تماسكك عندما تلقى تجاهلاً من الآخرين ؟

إذا ازداد تقديرك لذاتك ، فستبدأ في تحسين قدرتك على التكييف مع العالم من حولك ، تذكر ... إن قدر الشخص يُحدد بقدرته على تطوير ذاته وتغير واقعه ، فكلما زاد تقديرك لذاتك كلما زاد إصرارك على النجاح وتحقيق أهدافك .

٣-٢-١٢ تخيل أهدافك :

قبل أن تأوي إلى الفراش في المساء ، حاول أن تتخيل الأشياء التي ترغب بشدة

في تحقيقها في حياتك ، إن أفكارك الحالية هي التي ستحدد مستقبلك .

٣-٢-١٣ الخوف من المجهول :

عندما تؤمن بما تتطلع إليه أكثر من إيمانك بما أنت فيه الآن ، فسوف تبدو المجازفة أسهل .

٣-٢-١٤: ارتد ثياب الناجحين :

إن الناس يحكمون على الشيء من خلال مظهره الخارجي ، ارتد ثوباً يحاكي ذلك الشخص الذي تود أن تكون مثله .

٣-٢-١٥: رؤيتنا للأشياء :

إن رؤية الناس للأشياء هي الحقيقة بالنسبة لهم .فالإدراك شيء حقيقي .

٣-٢-١٦: تنفس بعمق :

عندما تشعر بأنك على وشك أن تفقد هدؤوك أو أنك سوف تقول كلمات غير مناسبة .تنفس بعمق .وهذه سوف تمكنك من العودة إلى الطريق الصحيح والتفكير الصائب .

٣-٢-١٧: المتدربون لا ينصتون بل يشهدون :

تقول لهم " لا تتأخروا خارج القاعة " ومع ذلك تعود إلى القاعة في ساعة متأخرة .تقول لهم " أنصتوا إلى مدربكم " في الوقت الذي لا تعير لهم انتباهاً .

٣-٢-١٨: إنك دائماً في المكان المناسب في الوقت المناسب :

قد يبدوا هذه غير صائب في البداية ... أليس كذلك ! ولكن عليك أن تفكر فيه ...فعندما تذهب إلى المكتبة لشراء كتاب محدد فإن عينيك سريعاً ما تقع عليه ؟ ولكن عندما لا تحدد ما الذي تريده ، فما سيحدث ؟ ستبحث بلا هدف ، وسوف تشعر بالإحباط ؟

وهذا ينطبق على الحياة أيضاً . كل ما عليك عمله هو أن تحدد ما تريد الحصول عليه ، وبعد ذلك سوف يتحقق كل شيء .

٣-٢-١٩: الخوف شيء نتعلمه :

إن معتقداتك قد تأسست منذ صغرك ، والآن أنت تعيش الحياة التي تناسب هذه المعتقدات ، فلقد هيأت نفسك على تجنب المخاطرة ، حرصك الزائد قد يتسبب في ضياع الفرص .

ابدأ في تحدي تلك المعتقدات القديمة التي قد تعوقك عن تحقيق المزيد من أهدافك .

٣-٢-٢٠: لوم الآخرين يجعلهم يسيطرون عليك :

عندما تلوم شخصاً ما ، فإنك تتخلى عن قوتك !!! إذا أردت العثور على حل المشكلة ، فعليك أن تتحمل المسؤولية ، لأنك عندما تلوم الآخرين فأنت تؤدي دور " الضحية " التي لا تملك سوى أن تشعر بالضعف . تقبل فكرة " أن ما حدث قد حدث " وقرر أن تتعايش مع كل ما يحدث في حياتك .

٣-٢-٢١ : سر النجاح:

إن الأشخاص الناجحين يعرفون أنهم لا يختلفون عن الآخرين في شيء ، فلديهم إمكانيات غير محدودة ، تماماً مثلنا جميعاً .

ولكنهم لا يجلسون في أماكنهم يتمون ويأملون أن تحدث الأشياء ، بل يعرفون أن قوتهم تكمن في تركيزهم على أهداف واضحة .

٣-٢-٢٢ : خطط لليوم التالي :

في نهاية اليوم وقبل أن تترك عملك ، قم بكتابة قائمة بالأعمال التي تريد أن تنجزها في اليوم التالي ، ورتبها حسب أهميتها .

وفي اليوم التالي ، لاحظ كيف سيتحسن تركيزك . وبعد أن تنجز كل ما بالقائمة ، سوف تشعر بالراحة ، لأنك هيأت لنفسك الكثير من الفرص لكي تتأكد من أنك شخص ناجح .

٣-٢-٢٣ : المنافسة تُعد شيء رائع :

" لا يوجد شخص مثلك " اجعل هذه العبارة تتوافق مع الشخص الذي تود أن تكونه ! فأنت فريد بين الناس .

اجعل برنامجك يعبر عن شخصيتك ، وسيندفع الناس إليك .

٣-٢-٢٤ : سجِّل نجاحاتك :

احتفظ بملف لنجاحاتك وسجل فيه جميع إنجازاتك ، ابتهج واستمتع واحتفل

بنجاحك ، واصل التعلم من تجاربك وخبراتك (نجاحك وإخفاقك) على حدٍ سواء .

٣-٢-٢٥ : لا تأخذ الأمور بجدية شديدة :

- إن المدربين الذين يتميزون بقدرتهم على الإبداع والإنتاج ، والابتكار يرون البرنامج كلعبة الشطرنج ، هدفها المتعة والتحدي ، إنهم يفكرون في كل أنواع التحركات البارعة وخطط المواجهة ، وعندما يخسرون يقومون بإعادة ترتيب القطع وبحماس أكبر يبدؤون مرة أخرى .
- إن الأشخاص المبدعون يتصفون بالمتعة والإبداعية ، والأفكار الجزلة ، والحدس والروح العالية والطاقة المتدفقة والقدرة على الضحك السريع ، الذي يجعل الجميع متقاربين من بعضهم البعض .

٣-٢-٢٦ : استخدم نموذج GROW :

في كتاب **Coaching performance** وضع نجم سباق السيارات السابق " جون وايتمور " نموذجاً للتدريب أسماه نموذج " **GROW** والذي يتميز بأربعة عناصر :

- الهدف : ماذا تريد أن تحقق ؟
- الواقعية : ما الذي يحدث الآن ؟
- الخيارات : ما الذي بوسعك أن تقوم به ؟
- الفعل : ماذا سوف تفعل ؟

٣ـ ٣ : أنواع المدربين

١. المسيطر **Blamer** .

٢. المسترضي **Placater** .

٣. المشَوِش **Entertainer / Distracter** .

٤. المرن **Leveler**. وهو الأهم ، الوقوف بمستوى الكتف ، طبيعي .

شكل ١

٣ ـ ٤ : السمات الشخصية للمدرب الجيد

- الإنصات الجيد.
- توصيل المعلومة بصورة واضحة.
- الاتصال الغير اللفظي الفعال.
- الاتصال اللفظي الفعال.
- المشاركة.
- وزن الأمور.
- الانفعال المتوازن.
- التمكن من المادة العلمية.
- الإبداع والابتكار.
- البساطة في الأداء.
- المرونة.
- تقبل آراء الآخرين.
- الذوق الرفيع.
- الثقة في النفس.
- تقمص الأدوار بصورة جيدة.
- رحابة الصدر.
- الواقعية.
- التلقائية.

④ التحفيز أم الدافعية

٤-١ : ما العلاقة بين التحفيز والدافعية :

التحفيز : يُطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو إشارة تدفع المشارك إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه .

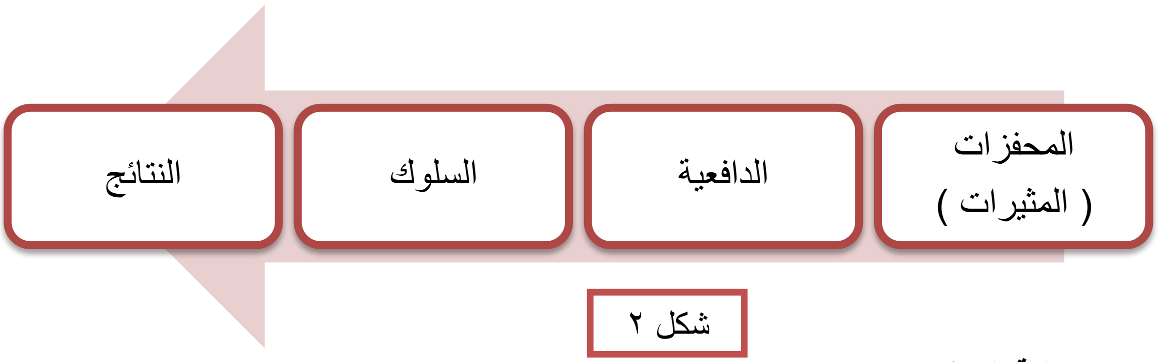
والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وُجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عُدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم المشارك بالسلوك المطلوب .

مثال :

الحافز	الدافع
شهادة تقدير	تقدير الذات
اللعب	التجديد – كسر الروتين – الخروج عن المألوف

جدول ١

- يظهر من الشكل بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة



شكل ٢

٤-٢ : نتائج عملية التحفيز :

- ✓ الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ✓ زيادة مدخلات المشاركين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض كلفة العمل في المنظمة والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل التغيب عن العمل ، دوران العمل السلبي ، انخفاض المعنويات.

٤-٣ : ما أهم العوامل التي تؤثر على المتدرب ؟

١. شعور المشارك بأنه جزء لا يتجزأ من البرنامج ، فنجاحه نجاح للبرنامج وفشله فشل للبرنامج .
٢. اقتناع كل مشارك بدوره الفعَّال في مجموعته وبالتالي في منظمته .
٣. وجود مساحة للمشاركين تسمح لهم بالاختيار عند حدوث أي مشكلة أو لاتخاذ أي قرار لأن المدرب الناجح هو الذي يشرك مشاركيه معه في أي مشكلة ويطرح بدائل لحلها بحيث إذا وقع اختيارهم على أحدها عليهم تحمل المسؤولية مع المدرب ، وأصبح لدى كل فرد منهم الحافز القوي لإتمام نجاح البرنامج .
٤. من أهمِّ وسائل التحفيز ربط القلوب بالله تعالى، تعليم المدعوِّين حبَّه ولذَّة الوقوف بين يديه سبحانه، فإذا تحقَّق ذلك في النفوس، أمكن غرس البذل والعطاء في النفوس بسهولة، إذ يكفي أن تذكِّر المرء بأنَّ هذا ما يحبُّه خالقنا سبحانه، لتتحرَّك نفسه للعمل والحركة.
٥. تحلى بالصبر ، أو أشعر المشارك باهتمامك .
٦. إفساح المجال للمشارك في تحمل المسؤولية معك لتحسين التدريب ، واعمل على تدريبهم على ذلك .
٧. إشعار المشاركون (الهادئين والصاخبين والمسيطرين) بالرضا على حد سواء .
٨. إشراكهم معك في تصوراتك ، وطلب المزيد من الأفكار .
٩. العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم وتشجعهم على ذلك .
١٠. ربط الجوائز بالإنجاز الجيد للتدريب .
١١. تقييم الإنجازات لدى المشاركين وبين أثرها في نجاح البرامج التدريبي وتحسينه وتطويره .
١٢. تشجيع المشاركين على حل مشاكلهم بأنفسهم .
١٣. تذكيرهم بفضل التدريب في المنظمة التعليمية .
١٤. تذكيرهم بالصعوبات التي قام بتذليلها الآخرون حتى يصل البرنامج إلى هذا المستوى وهذا الشكل .
١٥. نزع الخوف والرهبة من قلوبهم وصدورهم إن كانت هناك آثار سلبية .
١٦. التشجيع على المبادرات الجانبية ولكن بحذر شديد .
١٧. عدم السماح بترويج الشائعات والافتراءات حتى لا تكون ضمنها .
١٨. التكرار الدائم والمستمر بوجوب قرن العمل بالإخلاص . " من عمل منكم عملاً فليتقنه " .
١٩. جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام .
٢٠. تفاعل وتواصل مع المشاركين بشكل دائم لنجاح التدريب أثناء البرنامج وبعده .
٢١. توفير ما يثير حماسهم في أشياء كثيرة .
٢٢. الاستفادة من تطوُّرات الحياة أمرٌ ضروريّ، وأعني بذلك وسائل التكنولوجيا الحديثة، كالإنترنت، والاسطوانات، والفيديو، والكاسيت، وغير ذلك.
٢٣. تنوع الوسائل وتغييرها وسيلةٌ هامَّةٌ لكسر الملل وإبعاد الفتور عن المدعوِّين، فشغِّل عقليَّتك المبدعة، وابتكر وسائل جديدة.

⑤ نظريات واستراتيجيات التحفيز

هل سبق أن تساءلت ؟ لماذا لا يبدوا مشاركوك مندفعون للبرنامج مثلك ؟

لست الوحيد الذي يتساءل هكذا ...

هناك ٧٠ % من متدربي- مشاركي اليوم أقل اندفعاً مما كانوا عليه في السابق .

*** متدربون بتحفيز غير محدود :**

لكي تحفز مشاركيك ، اسأل نفسك ! هل نغير المشارك أم نغير الأسلوب الذي نستخدمه ؟!

الجواب الصحيح : هو إن ما يجب القيام به هو كيفية تطبيق الأسلوب الذي نستخدمه معه ؛ لأننا نريد تأثير بعيد المدى .

لذا السؤال الأهم الآن ... كيف أقوم بتطبيق ذلك ؟ !

لا تقلق هناك عدة استراتيجيات ونظريات للتحفيز يمكنك من خلالها أن تجعل مشاركيك يقدمون أفضل ما لديهم بكل قناعة وراحة تامة .

٥-١ : نظريات التحفيز

٥-١-١ : نظرية هرم ماسلو للحاجات :

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد أبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

- **فسيولوجيّ :** الحاجات البيولوجيّة الأساسيّة المهمّة للبقاء.
- **الأمن :** الحاجة للحماية ضد الخطر.
- **اجتماعيّ :** الحاجة للحبّ، الصّداقة، القبول و الانتماء لجماعة.
- **التّقدير :** الحاجة لاحترام الذّات، الثّقة، السّلطة والاحترام من الآخرين.
- **إدراك وتحقيق الذات :** الحاجة للإنجاز.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك وتحقيق الذات". لذلك حتى يتمكن المدربون من تحفيز مشاركيهم ، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه المشارك، ومن ثم إشباعه، والارتقاء به للوصول للمستوى الذي يليه .

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من مدرب لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

٥-١-٢ : إستراتيجية التعامل مع المتدربين الإيجابيين والسلبيين :

✓ **الإيجابي :** حدثه عن المكافآت والمكاسب من جراء هذا الهدف أو البرنامج أو المشروع وما يتبعه من إيجابيات وحسنات ... مع ذكر بعض السلبيات بشكل خاطف ؛ لكي يكون الشخص واعياً بما هو مقبل عليه ، وعد به للإيجابيات لتكون أكبر وأوضح.

- **السلبي :** حدثه عن بعض المشكلات وكيفية حلها والتخلص منها في بداية البرنامج أو المشروع وأشعره بأنك قد وضعت في حسبانك جميع التفاصيل والهفوات الممكنة .. وحدثه عن إيجابيات ومكافآت الإنجاز النهائي ولكن بشكل سريع وبدون تركيز واضح عليها .

ملحوظة :

- من السهل جداً على من يتعاملون سوياً منذ فترة تجدهم قد كونوا بينهم جسراً للتعامل من خلاله مع اختلاف محفزاتهم .. وغالباً إذا لم تكن لهذه الجسور فاعلية فالعلاقة تكون مشحونة وقد لا تستمر .
- اجتماع كلا الطرفين في برنامجك قد يسبب مشاكل في العمل الجماعي ، فعلى المدرب الناجح مراعاة ذلك بشكل كبير وقت تكوين فرق للعمل .
- الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير مع انخفاض يطرأ على معنويات المشاركين . حيث الاهتمام الأكثر بالإنتاج ، مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في زيادة الجهد ، كثرة الشكاوي ، مشاكل في المجموعات ....

٥-١-٣ : التحفيز عن طريق الترغيب والترهيب :

☒ التحفيز عن طريق الخوف :

عن طريق تذكيرهم بالأخطار التي يمكن أن تحصل إذا لم يتسنى لهم أخذ مثل هذه البرامج وأن الوقت يدهمنا .

☠ ممنوع الاقتراب :

هذه الطريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها تأثيراً بعد ذلك ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي .

☒ التحفيز عن طريق الجوائز :

وهذه الطريقة أيضاً تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث أن تخف حدتها إذا استخدمت بشكل متساوٍ ودوري .

☒ مخاطبة العقل بالأفضل :

قد تفعل الكثير من أجل مشاركيك لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للبرنامج ولا تجد استجابة !!!

لذا من المفيد أن تتعرف على الطبيعة الإنسانية لمشاركيك لكي تستطيع تفهم نفسيا تهم ، ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدرب محفز ودافع لمعنويات ومهارات مشاركيه أثناء البرنامج وبعد انتهائه .

٥-١-٤ : نظرية Y – X لدوجلاس ماكجروجر.:

هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة عند مقابلتهم لأول مرة :

– نظرية X :

وهي نظرية متشائمة جداً ، تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس .

- **المشارك وفقاً لهذه النظرية :**

العمل الشاق .. المشارك كسول ..المشارك لا يحب البرنامج .. المشارك غير طموح .. المشارك المتهرب من المسؤولية.

- **المدرب وفقاً لهذه النظرية :**

ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد .. يهيمن على سير عملية التدريب .. لا يثق إلا بنفسه .. يسعى إلى تحقيق أهداف البرنامج بكل الوسائل .. لا يقبل كلمة نقد بنّاءه توجه إليه .

- نظرية Y :

- **المشارك وفقاً لهذه النظرية :**

أما هذه النظرية فالمشاركون دائماً يستمتعون بالبرنامج .. التدريب محبب لهم كاللعب .. لا إرهاق فيه ولا ملل .. تحقيق الإنجازات عامل مهم .. المشاركون مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة .

- **المدرب وفقاً لهذه النظرية :**

القرارات بالتشاور .. يُشعر المشاركين بالانتماء للبرنامج .. يشجع على العمل الجماعي .. يساعد المشاركين على التطور ..

✌ **أي النظريتين أفضل ؟**

النظرية Y هي الأفضل ولكن هناك محاذير :

١. قد يسيء المشارك استخدام السلطة الممنوحة له .
٢. عدم وجود إجراءات صارمة اتجاه المشاركين المخلين بأحد البنود .
٣. عدم اهتمام المشاركين بسياسة البرنامج بحيث يسير كل واحد منهم باتجاه .

عناصر الاختلاف	نظرية (X) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (Y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى التدريب	التدريب غير مريح بالنسبة لمعظمهم وشعارهم (العمل لابد منه)	التدريب شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف التدريب مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم المشاركين يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الإبتكارية موزعة على المشاركين توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم التدريب	معظم المشاركين يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم المشاركين يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من التدريب .
الطموح وتحمل المسئولية	معظم المشاركين غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم المشاركين يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لابد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم المشارك بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

جدول ٢

سؤال ملح ؟؟؟؟

س: هل تريد التحفيز المؤقت أم الدائم ؟

هناك فرق بين أن تحفز المشاركين لمصلحة البرنامج فقط ، وبين أن نحفزهم صادقين معهم راغبين في الخير لهم وساعين للارتقاء بمستواهم نحو الأفضل ، فالرسول المصطفى صلى الله عليه وسلم لم يحفز أحداً من الصحابة بالثناء عليه إلا بما فيه حقاً . فسمي عمر بن الخطاب بالفاروق ، وأرحم أمتي بأمتي أبو بكر ، وأقواهم في دين الله عمر ، وأشدهم حياءاً عثمان ، وأقضاهم علي ...

٥-١-٥ : الحاجات التدريبية :

لنجاح عوامل التحفيز لابد من توفير الاحتياجات التي يحتاجها المشاركين :

١. التبعية : أن يكون التحفيز تالياً مباشراً للمنجز قدر المستطاع .
٢. الحجم والنوع : أن يكون حجم الحافز ونوعه مناسب لحجم التدريب المطلوب .
٣. إدراك المتدرب لسبب التحفيز .
٤. الثبات : إذا حفز أحد المتدربين في مجال ما ولم يُحفز الآخر في نفس المجال فالحافز غير ثابت .
٥. التحكم : لا يصح أن يُطالب المتدرب إلا بما هو قادر عليه في الوقت الحاضر .
٦. إعداد مكان تدريبي مناسب لهم ومريح وباعث على التأمل والنشاط والحيوية .
٧. أجعل سلامتهم من أولياتك وأشعرهم بذلك .
٨. إذا كانت طبيعة برنامجك روتيني ، أضف بعض من أشكال المرح لهذا الروتين .
٩. طور أهدافك لتناسب طبيعة عملهم الواقعية .
١٠. طوِّر مقياس تقييم الأداء لإظهار نقاط القوة والضعف .
١١. تحرى إقامة العدل بينهم .
١٢. أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة .
١٣. استعمل عبارات الشكر دائماً عند تحقيق الانجاز .
١٤. استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم .
١٥. ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات .
١٦. ذكرهم بشكل مستمر بالنتائج الإيجابية التي سيخرجون بها في نهاية البرنامج .
١٧. اجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام .

٥-١-٦ : نظرية التوقع Expectancy Theory

وتعتبر من أهم النظريات التي لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها أبراهام ماسلو وفريد ريك هيرزبيرك لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملين سلوكاً معيناً ؟).

وقد قام فيكتور فروم بوضع مبادئ لنظرية جديدة تعتمد على توقع سلوك الأفراد وسميت بنظرية التوقع. والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

- **وتفترض هذه النظرية ما يلي:**

١. يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.

٢. أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع **(E)** ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة **(V)** وارتباط الناتج بنوعية الأداء **(I)** ويوضح ذلك المعادلة التالية: –

بمعنى: أن الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء

Motivation = Expectancy X Valence X Instrumentality
= E x V x I

- **التوقع E:**

مدى إدراك الشخص للعلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء.

- **قبول الشخص للناتج V:**

مدى إدراك الشخص لقيمة الناتج المتولد له إلى الحد الذي يرغب الشخص في الحصول أو عدم الحصول عليه.

- **الارتباط I ؟**

مدى إدراك الشخص للارتباط بين ناتج معين إيجابياً أم سلبياً وبين مستوى أداء العمل.

– التطبيق العملي لنظرية التوقع

مما سبق أن نظرية التوقع ترتكز على إجابة سؤالين هما.

- لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر... ؟
- ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود... ؟

وعادة ما يتوقع المشارك مكافأة مناسبة لأدائه، وبالتالي فإنه يجب على كل مدرب أن يربط وبشكل كبير بين قيمة المكافأة، ومستوى الأداء الذي يقوم به المشارك. كذلك فإن المكافأة المناسبة يجب اختيارها بما يتفق مع الحاجات غير المشبعة، والتي قد تكون مثل الترشيح لبرنامج آخر أو الاعتراف أو التقدير أو تحقيق الذات.

نخلص مما تقدم إلى أن المبادئ الأساسية لنظرية التوقع تتطلب من المدرب أن يعمل جاهداً على الربط بين أداء المشاركين وتوقعاتهم والحوافز بحيث تتوافق هذه الحوافز مع التوقعات وبالتالي يمكن أن يدفعهم للتدريب .

٥-٢ : استراتيجيات التحفيز

٥-٢-١ :لاستمرار الشعلة :

يتحقق التحفيز عبر بث الطاقة الإيجابية والتفاؤل في لحظات الضعف فيمن حولك . فالقائد المدرب مطالب بأن يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل حتى في أشد اللحظات صعوبة ، فهذا موسى – عليه السلام – يرى البحر من أمامه والعدو خلفه ، لكنه انطلاقاً من رؤيته الواضحة بنصرة الله للمؤمنين والرسل ، بث روح الأمل والتفاؤل في قومه بقوله " كلا إن معي ربي سيهدين " سورة الشعراء . والنبي – صلى الله عليه وسلم – في غزوة الخندق يرى المسلمين محاصرين وجائعين وضعفاء واليهود من خلفهم ويتآمرون عليهم ، لكنه لم ينسى – عليه الصلاة و السلام – إيقاد روح الأمل و والتفاؤل ورفع معنويات أصحابه برؤية مستقبلية عن انتصار الإسلام والمسلمين .

فإشعار المشاركين بالأمن شعور الإنسان بأنه يعمل مع مدرب يحبه ويعلمه ويرشده و يجعل الأفراد يطمئنون لهذا المدرب .

- إن تحديد الموعد النهائي يضع الأهداف موضع تركيز :

إذا لم يحقق أحداً أهدافك بالسرعة التي تريدها ، يمكنك أن تسَّرع من حدوث الأشياء عن طريق تحديد موعد لها . وبمجرد أن تحدد موعداً حقيقياً ، ستراها تتحقق .

- عليك أن تُعد المفاجآت للآخرين :

إنه لأمر مدهش أن الأشياء الصغيرة ، التي تُعطى بدون توقع ، تساعد على زيادة تقدير الذات لكلا الشخصين : من يعطي ، ومن يأخذ . فما تعطيه للآخرين ، سوف يعود إليك .

٥-٢-٢ : اطرح الأسئلة بدلا من إعطاء الإجابات :

عندما تقدم للآخرين حلولاً لمشكلاتهم ، فإنك تسلبهم قوتهم ، ولكن عندما تطرح عليهم الأسئلة ، وتجعلهم يفكرون في إجاباتها فإنك تمنحهم القوة .

٥-٢-٣ : كن مخبراً سرياً ؟!

يجب عليك أن تكون مثل المخبر السري !!! الذي يرغب في دخول منزل مشتبه به ، إنه يستخدم الكثير من المفاتيح المختلفة ليجد المفتاح المناسب لقفل الباب .

٥-٢-٤ :إنهم في برنامجك من أجل أنفسهم :

- المشاركون لن يُحفزوا بحق تأثراً بمبرراتك وأهدافك أنت .إنهم يسألون أنفسهم " ما مصلحتنا من ذلك ؟! "
- مسؤولياتك هي أن تعرف محفزات مشاركيك ثم تساعدهم على ربطها بأهداف ونشاطات برنامجك .

٥-٢-٥ : أطلع مشاركيك على آليات البرنامج :

- يحتاج مشاركيك إلى معرفة المزيد عن طبيعة البرنامج ككل ، وليس مجرد حضوره وتنفيذ ما فيه .وبالتالي لإحداث الفارق فيه .

٥-٢-٦ : شجع التفكير الإبداعي والابتكاري :

- التفكير خارج الصندوق .
- اطلب من مشاركيك الإحجام عن الأفكار الانتقادية عندما يعرض شخص ما شيئاً يبدو غير مألوف أو يعرض فكرة مختلفة عما تم عرضه في السابق .
- اجعل المشاركين يركزوا على كيفية إنجاح الأفكار الجديدة وليس إظهار ما بها من عيوب .
- استخدم أدوات التفكير الإبداعي والابتكاري " العصف الذهني .... " .

٥-٢-٧ : اربط بين الأداء والتحفيز :

- عليك بتجربة الأساليب المناسبة والمبتكرة ودمجها مع أسلوبك الشخصي .
- يجب عليك أن تعرفهم بوضوح بمقاييس الأداء المطلوب منهم .
- أطلع مشاركيك على ما نتوقعه منهم وكن محدداً :
  - ما المتوقع مني ؟
  - ما دوري كجزء من المجموعة ؟
  - ما الذي تعتبره أداء غير مقبول ؟
  - ما الذي يجب علي فعله للوصول للمعايير التي وضعتها للأداء ؟

٥-٢-٨ : أقنع المشاركين بأفكارك وأفكارهم :

- توثيق ما تتفق عليه مع مشاركيك : ضع قائمة مكتوبة لمعايير الأداء التي تهدف للوفاء بالتوقعات التي اتفقت عليها مع مشاركيك أو الزيادة عليها .
- ضع خطة عمل وتحرك على أساسها : الخطة الزمنية اليومية للبرنامج .

٥-٢-٩ :كن واضحاً بشأن المكافآت :

- اجعل المشاركين على علم مسبق بما سيحصلون عليه في حالة التفوق أو الوفاء بالمعايير التي وضعتها لهم .
- اجعل المشاركين يعرفون الفائدة التي ستعود عليهم من جراء تحقيق الأهداف ،ثم ضع خطة لنجاحهم بشكل يفوق خيالك.
- لا تؤجل المكافأة أبداً .قم بمكافأتهم فوراً .

٥-٢-١٠ :اجعل البرنامج متعة :

- العمل في جو مرح يساعد على التخفيف من أعباء التوتر و الضغط و يحسن التواصل ، ويهدء الصراعات ويوحد المشاركين ، ويزيل الملل و الإرهاق ، ويوجد الكثير من الطاقة الإيجابية .
- الأشخاص الذين يتدربون في مكان ممتع ومليء بالمرح ، يرون في البرنامج مكاناً يلبي احتياجاتهم المختلفة ، ويعزز الحافز لديهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء .

٥-٢-١١ : كن السبب لا النتيجة :

" يعتمد الأشخاص السطحيون على الحظ ، بينما يعتمد الأشخاص الأقوياء الحكماء على السبب والنتيجة "

رالف والدو ايمرسون .

٥-٢-١٢ : توقف عن انتقاد الإدارة العليا :

إن المدرب الحقيقي هو القائد الذي يمتلك الشجاعة لتمثيل الإدارة العليا ، لا انتقادها ، وهو لا يستخدم كلمة " هم " بل " نحن ".

٥-٢-١٣ : أعط وقت لكل مهمة :

- إن القيام بأكثر من شيء في نفس الوقت يولّد الخوف ، وإفراز المزيد من هرمون الأدرينالين ، وتنتاب جميع أجزاء الجسم حالة من الاضطراب .
- يستمع العقل بفكرة واحدة كل مرة ... واحدة فقط .

٥-٢-١٤ : استلهم أفكارك منهم :

"إنني لا استخدم فقط كل العقول المتاحة أمامي ، ولكن تلك التي يمكنني استعارتها أيضاً " . وودرو ويلسون .

٥-٢-١٥ : أدر البرنامج وليس الأشخاص :

"هؤلاء الذين يفكرون ملياً قبل إعطاء الوعود هم الأقدر والأكثر التزاما بالإيفاء بها " . جين جالكويز روسيو .

المدرب الحقيقي لا يلعب دور المعالج النفسي ، محاولاً إدارة مشاعر المشاركين وشخصياتهم طوال اليوم ، وإذا كان على المدرب أن يكون شغوفاً أحياناً ودائماً ما يحاول فهم مشاعر الآخرين ، فإنه لا ينبغي أن يحاول " إدارة " هذه المشاعر .

٥-٢-١٦ : إلعب معهم :

- " على الرغم من أن بعض الناس يعتقدون أن الحياة معركة ،

فإنها في الحقيقة لعبة تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء " فلورنس سكوفل شين ، فيلسوف ومؤلف .

- عليك أن توضح لهم أنه على الرغم من ارتباط جميع أنواع الجوائز باللعبة ، إلا أنكم تلعبون هذه اللعبة من أجل الاستمتاع بها .
- إن السر الكامن وراء إضفاء روح المرح والمتعة على البرنامج التدريبي ، هو أن تقوم بتحويل كل ما يعتبره معظم الناس تافهاً أو عادياً إلى لعبة يمكن توظيفها في البرنامج بشكل فعَّال وناجح .

٥-٢-١٧ : كن طيباً وشريراً :

- **الطيب :** عليك رعاية وتدريب وتعليم وخدمة وتدعيم مشاركيك على طول الخط .
- **الشرير :** عدم التفاوض بشأن الحفاظ على الوعود التي تخص الأداء .(لا مجال للشكوى – لا مجال للكسل).
- ليس عليك لعب دور الشرير لفترة طويلة ، حيث إن دور الشرير ربما يكون جرس إنذار للشخص الذي لم يواجه أي تحدٍ في حياته من قبل .

٥-٢-١٨ : ابدأ بالأسوأ :

- إن أفضل طريقة لإدارة الوقت لا تتمثل في التفكير فيه باعتباره إدارة وقت ، ولكن باعتباره إدارة الأولويات ، لأنك لا تستطيع في الحقيقة " إدارة الوقت " حيث لا يمكنك إضافة مزيد من الوقت إلى يومك ، فاليوم " ٢٤ ساعة " .
- إنك تريد أن تتناول هذا الشيء الذي يمثل صعوبة بالغة في أدائه ، والذي تود أن تنجزه ، وأنك تريد أن تجعل هذا الشيء في المقام الأول ، على قمة الأولويات ، فلا تسمح بإنجاز أي شيء آخر قبله .

٥-٢-١٩ : تعلم القيادة :

- استخدم كلمات ولغات مختلفة مع مشاركيك .
- افتتح جلستك الأولى بسؤال المتدربين عمن يرغب في توجيه الشكر والتقدير لشخص ما ؛ لينعطف الحوار نحو التقدير بدلاً من الشكوى والنقد .
- إن التوجس بشأن ما قد يعتقده الآخرون والتفكير فيه طوال اليوم ، يُعد أسرع وسيلة يمكنك أن تفقد حماسك من خلالها ، فهي أسرع وسيلة تبدد الطاقة التي بداخلك واللازمة لإنجاز كل تلك المهام والتي تفخر بالقيام بها.

٥-٢-٢٠ : شجع فريقك على التركيز :

إذا أردت أن تحفز مشاركيك ، أوضح لهم كيف يستفيدون من الأشياء التي قد تبدو مصدراً للإزعاج بالنسبة لهم كي تصبح مصدراً لزيادة تركيزهم لا تقليله وتشتيتهم ، أوضح لهم كيف يتم ذلك .

٥-٢-٢١ : توقف عن الادعاء بأنك الأصح :

- إن المدرب القوي القادر حقاً على تحفيز من حوله والذي يتلقى الإعجاب و الاحترام ، هو المدرب الذي لا ينبغي عليه أن يعتقد أنه على صواب في كل شيء طوال الوقت .
- كونك الأصح دائماً لن يجدي أبدا على المدى الطويل ، بل الذي يجدي وما يهم حقاً هو تحقيق شيء ما على المدى البعيد.

٥-٢-٢٢ : كن موجهاً لفريقك :

- العديد من الأشخاص العظماء يرتقون لمرتبة التدريب فيصبحون مدربين ، ولكن ذلك لا يجدي تماماً ، وأحياناً ما يخفقون لأنهم ليسوا ما هرين في ذلك . لأن الكثير من الإنجازات التي حققوها عندما كانوا مبتدئين كانت بالفطرة دون إدراك .
- عندما تفكر في أي شيء ، لا يؤديه مشاركوك على المستوى المطلوب ،فعليك توجيههم إلى كيفية القيام به . قم بضرب الكرة بنفسك وعلمهم كيف يضربونها .
- حتى تكون محفزاً حقيقياً ، تحدث قليلاً وافعل كثيراً .

٥-٢-٢٣ : كن كعدسة الكاميرا :

تخيل الكاميرا عندما تركز بؤرتها على شيء ما ، فأنت تنظر من خلال عدسة الكاميرا ، وهي تبدو مشوشة ، فتقوم بتحريك العجلة الصغيرة أو الكرة يميناً ويساراً محاولاً توضيح الصورة ، أنت لست بحاجة لتحريكها بشدة وبشكل صارم ، كل ما عليك عمله هو تحريكها بخفة ولطف . في أي اتجاه تريده ، وبشكل مفاجئ تماماً ستظهر الصورة كاملة في العدسة .

٥-٢-٢٤ : أنهي الخلافات :

- " إن أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي امتلاك الكثير من الأفكار " لينيس باولينج . حائز على جائزة نوبل للعلوم.
- استمع إلى الشخص من أجل فهم معنى ما يقوله وليس من أجل أن تتفق معه أو تختلف ، لأنك في كل وقت تختلف فيه مع أحد مشاركيك تبعده عن توازنه وتضعه في حالة مزاجية أسوأ من التي كان فيها من قبل ذلك .
- استمع إلى المعنى الكامن وراء ما يقول الآخرون .

٥-٢-٢٥ :تعرف على أفراد فريقك :

إذا اضطرتك الظروف إلى العمل مع أناس لا تعرفهم ، فإنه كلما سارعت إلى التعرف على دوافع كل فرد ، صرت أقدر في أقصر وقت على التكييف معهم كي تحصل على أفضل ما تريد من كل مشارك . [١]

[١] ١٠٠ طريقة لتحفيز الآخرين ، لستيف تشاندلر و سكوت ريتشارد سون ، الطبعة الأولى ٢٠٠٧ م & كيف تحفز كل الموظفين ، لآن بروس ، الطبعة الأولى ٢٠٠٨ م .

⑥ معوّقات التحفيز

في مقالة للدكتور إبراهيم الفقي في رحلة عن التحفيز ، حيث يقول " إن أفعالك أياً كانت هويتك و أياً كانت وظيفتك التي تشغلها ، تصدر عن عنصر التحفيز بداخلك سواءاً كان هذا التحفيز إيجابياً أو سلبياً ! عندما نكون محفزين فإن مستوى أدائنا يكون في القمة والعكس صحيح .

هل تتفق معي على أننا لا نشعر بقيمة عملنا إذا افتقدنا عنصر التحفيز ؟

١. الخوف والرهبة من البرنامج .
٢. عدم وضوح الأهداف لدى كل من المدرب والمشارك .
٣. عدم وجود قنوات اتصال بين المدرب والمشارك فيكون كل في وادٍ .
٤. الشعور بعدم الحاجة للبرنامج .
٥. الاكتئاب ؛ لأن الشخص بدون أن يكون عنده دافع قوي لا يستطيع أن ينجز أعماله وبالتالي يُفاجأ بأن أصدقائه ارتقوا في المناصب وحققوا أهدافهم بينما هو مازال في مكانه . حتى وإذا كان عندك القدرة على أن انجاز أعمالك بدون حافز قوي . ستظل تشعر بالضيق كلما بدأت عملك ولن تكون سعيداً في حياتك .
٦. عدم القدرة على رؤية منفعة مستقبلية من هذا البرنامج .
٧. الروتين .
٨. الأهداف المتعارضة .
٩. عدم الاستقرار .
١٠. الآمال الكاذبة .
١١. ضعف نواتج التدريب .
١٢. التوقعات الغير الواضحة عن أداء المشاركين .
١٣. وضع قواعد كثيرة غير ضرورية و على المشاركين إتباعها .
١٤. حجب معلومات مهمة عن المشاركين هم بحاجة إليها لأداء تدريباتهم .
١٥. تقديم نقد بدلاً من التعليقات البناءّة .
١٦. قبول مستوى الأداء المنخفض ، وبالتالي سوف يشعر ذوو الأداء العالي بأنهم مستغلون .
١٧. الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة مشاركيك .

7 نظريات و استراتيجيات التحفيز الفاعلة

٧-١ : المهارات الفسيولوجية

الطاقة – الحركة – الجلوس – الجسم – لغة الجسد – الاتصال .

- لا بد أن يكون الاسترخاء في اللاوعي . (مراسي المسرح)
- لا بد من مخاطبة العقل اللاواعي بصفة مستمرة .
- الوقوف بطريقة صحيحة من الرأس إلى القدم " توزيع ثقل الجسم على كافة القدمين ".
- التوازن الفعلي يجعلني متوازنة من الداخل والخارج (الحركة + الصوت + الوقوف) .
- استخدام الإشارات الصحيحة للحركة .
- الاتصال العيني الصحيح باعتدال وتوازن .
- إدارة الذات مع الجسد .
- لابد من خلق الطاقة من نفسك وليس من أحد آخر .
- كلما اعتقدت وآمنت بصحة ما تطرحه كلما شددت انتباه الجميع .
- نريد تعلم بمتعة وسرعة وذكاء وتفاعل وحب .
- ركز على الحضور ثم على ما ستقدمه لهم ، وكأنه طبق من الحلوى الرائع الرائحة والطعم الشهي .
- استخرج الطاقة من المشاركين وحولها إلى عناصر تعلم .

٧-٢ : الأنماط التمثيلية

في كل لحظه تكسب كمية كبيرة من المعلومات في لحظات حياتك ، فهنالك صور تدخل الى عقلك وهنالك أصوات وأيضا مشاعر وأحاسيس ، والناس يختلفون على حسب بيئتهم في استقبال هذه المعلومات ،فالحاسة التي تستخدم أكثر هي التي تعطي هذه الشخصية طابع مميز .

٧-٢-١ : فالأول هو الإنسان ((البصري))

يستقبل المعلومات في الغالب عن طريق البصر والعينين ويرى العالم من حوله على هيئة صور ويتذكر العالم على شكل صور ويكون دقيق في ملاحظة الألوان والتناسق ويميز بين الألوان بشكل كبير يكثر في كلامه من دلالات البصر مثلا يقول

أنا أرى أن الموضوع...

أنا أتخيل أنه لا بد أن ...

لو رأيتني كيف كنت أتحدث ...

وإذا كان طفلا صغيراً عندما يريدك أن تستمع له فأنه يكرر أُنظر أُنظر .. حتى تنظر إليه ولا يتكلم قبل أن تنظر إليه ونحن نعلم أن سرعة الضوء سريعة فسرعة تلقي هذه الصور في العقل سريعة لذلك نجد أن البصريون سريعين في كلامهم وفي تنفسهم وضربات القلب .

- صفات الشخص ذو النمط البصري :

١. وقفته مستقيمة والظهر مستقيم والرأس منتصب والأكتاف إلى الأعلى
٢. التنفس سريع من أعلى الصدر .
٣. نغمة الصوت عالية ومتواترة والصوت واضح سريع مرتفع جهوري .
٤. يتميز بالنشاط والحيوية .
٥. تخدم أثناء حديثه كلمات مثل :أرى ،أنظر ،أتصور ، واضح ، ألوان ، شروق ، القمر ، نظرة كاملة ، أرى ما تقوله ، صار عندي صورة واضحة ، تخيل . ....
٦. يعطي اهتماما كبيرا للصور والمناظر والألوان أكثر من الأصوات والأحاسيس.
٧. ميزاته :يمتاز بالسرعة والشمول ، والقدرة على التفريق بين الصور ، يتعامل بجودة مع المكان ،يستطيع تخيل العواقب ،له رؤية إستراتيجية .

٧-٢-٢ : النمط الثاني ((السمعي))

مميزاته:

- منطقي في كثير من الأحيان .
- عقلاني .
- أكثر اتزاناً في اتخاذ القرارات .
- يمررون الكلام على عقولهم .
- ينطقون ما يقصدون و يقصدون ما ينطقون .
- فيهم الحكمة و الروية و التنظيم و المنطقية في ترتيب الأشياء و الأفكار لأن طبيعة الصوت أن ينتظم فلا أسمع صوتين ولا أقول كلمتين في وقت واحد .
- صاحب مشروع ممتاز في إدارة الوقت .
- يستخدم المفكرات و المنظمات .
- لديه اهتمام شديد بالوقت .
- يكثر الحديث عن التخطيط .
- أفضل من ينزل الأعمال المجدولة إلى واقع .
- لديه قدرة على تحويل رؤية البصري إلى واقع منطقي معقول (تنفيذي) .

عيوبه:

– عدم القدرة على التصرف في حالة الأزمات

– صعوبة اتخاذ القرار تحت الضغط

– لديه مشكلة في الاختبارات الشفوية لأنه لو اخطأ مرة أغلق عليه لأن أفكاره متسلسلة و متعاقبة فلو فقدت حلقة من السلسلة لانقطعت

– لا توجد لديه رؤى طويلة المدى

– غير واقعي رغم انه منطقي ((لأن من مميزاته التخطيط الجيد فهو يخطط على أنه ناجح و لا يتوقع الفشل))

– عمله فلسفي منطقي ليس ملموساً،يميل إلى الفلسفة و النقاش و الجدال

– يفتتن بصوت المرأة

– يفضلون الحديث الخالي من الإحساس.

– يغلب على حديثه الكلمات الآتية:

صوت–سمع–نغمة–رنين–لهجة–غناء–موسيقى–نبرة–صراخ–سؤال–إجابة–قول–نقاش–صياح–صمت–اخرس–آذان–إصغاء–حديث–ثرثرة–همس–ترنم–تشدق–مواء–صهيل–تغريد–زئير–لكنة–كلام–االآلات الموسيقية–طرق–عزف–الرعد–دعاء–خطابة–كلمة–صفارة جرس...

٧-٢-٣ النمط الثالث ((الحسي)) :

فالإنسان الحسي حساس للغاية ومشاعره فياضة ومن صفاته أنه لو تخيل البصري مشروع وتكلم عنه فأن السمعي

يبدأ بتوثيق المشروع ووضع خطوات مرتبة لعمل المشروع عندما يتكلم الحسي

يتكلم من أعماقه ويتنفس بشكل عميق ... كلامه يغلب عليه أحس أشعر ...

مميزاته

- يمتاز بالهدوء ويتحدث بصوت منخفض بشكل عام ونبراته غير سريعة
- يتنفس بعمق وبطء من أسفل الصدر فهو صاحب التنفس المثالي بين الأنظمة الثلاث لأنه يملأ كل رئته بالهواء حتى يصل تنفسه لمنطقة البطن
- يفضل الراحة والحنان
- يحتاج للتقدير والحب المستمر ولا يستطيع أن يشعر بالاستقرار والسعادة بشكل جيد ما لم يتوفر له الحب والتقدير المستمر
- ودود ، لطيف ، يعطي اهتماماً أكبر للأحاسيس عن الأصوات والصور وأحياناً يتطرف في هذا الأمر حتى يتحول لشخص حساس
- يتخذ قراراته على أساس مشاعره وأحاسيسه الشخصية في الغالب
- يستخدم تعبيرات حسية مثل (أشعر – أحس – أشم) ...
- أكتافه للأمام قليلاً ورأسه يميل لأسفل ناحية اليسار (يعني ناحية القلب)
- يوزن كلماته بقلبه قبل أن يخرجها من لسانه (يعني أنه لا يحب أن يؤذي مشاعر الآخرين ، وإن فعلها فهو يقصده ١٠٠% لسبب أو لآخر)

– التأكيدات اللغوية للنظام الحسي

لدي إحساس بأنك على صواب - هذا جميل ، رقيق ، بغيض ، كريه ٠٠٠الخ - أنا لا أشعر بالارتياح عندما أعمل تحت ضغط -هل يمكنك أن تضع يدك على السبب الرئيسي - أمسكت بطرف الخيط للموضوع - أريد أن أشعر بطعم النجاح - للموضوع هذا حلاوة خاصة - أنا أشتم رائحة الخديعة - أحس بالراحة ، السعادة ٠٠٠ ، الألم ٠٠٠٠الخ

٧- ٣ : الألعاب والتمارين

الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إيداع فكرة من خلال اللعبة، إلا أنها تتطلب بعض العناصر الهامة والتي يجب مراعاتها:

- يجب أن لا تستخدم الألعاب فقط للمرح وملء الفراغات.
- لزيادة المصداقية، يحتاج المدرب للإعداد الجيد من حيث :
  - التوجيهات والتعليمات المطلوبة.
  - ما هي المشكلات التي يحتمل حدوثها.
  - ما هو مقدار الزمن المطلوب.
- **لإعداد ألعاب وتمارين جديدة يجب أن يؤخذ من:**
  - التجربة المباشرة.
  - الإطلاع.
  - الملاحظة أثناء التدريب.
  - وضوح إطار اللعبة أو التمرين :
    - أهداف اللعبة أو التمرين.
    - الخطوات الإجرائية.
    - الأدوار.
  - التأكيد على أنه بالرغم من أن اللعبة لا تمثل وضعاً حقيقياً إلا أنها تساعد المشاركين في التركيز على مواضيع حقيقية.
  - إعطاء قدر كافٍ من الوقت بعد اللعبة لمناقشة النتائج.

مميزات الألعاب والتمارين:

- المناقشة تساعد على خلق الواقعية والاهتمام من قبل المشاركين.
- سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة.
- قوة الاسترجاع والتذكر.
- أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل.

عيوب الألعاب والتمارين:

- تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً.
- تَحَكُّم أقل من قبل المدرب على العملية.
- عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي.
- يمكن التعامل معها على أنها ألعاب فقط.
- الألعاب والتمارين المعقدة قد تؤدي إلى اللبس والبسيطة قد تكون مضجرة وغير مفيدة.

٧- ٤ : القصة غير الكاملة

نقوم بسرد قصة غير مكتملة ونترك المشاركين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، وترسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المشاركين وتقوي ملكة الابتكار والخيال لديهم، إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.

مميزات القصة غير الكاملة:

- استنتاج الحلول من قبل المشارك.
- اكتشاف القدرات.
- توضيح تعدد الأفكار.
- الحصول على العديد من البدائل.

الشروط الواجب توفرها في أسلوب القصة غير الكاملة:

- أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة.
- أن تكون هادفة وواضحة.
- أن تكون نابعة من البيئة المحلية وواقعية.
- أن تراعي تقاليد وثقافات المجتمع المحلي.
- أن تناسب قطاع كبير من الفئات المستهدفة.
- أن تحتوي على عنصر التشويق والإثارة.

٧ ـ ٥ : الاتصال في التدريب

٧ـ٥ـ١: الاتصال

- **مكونات دائرة الاتصال:** وهي ثمانية مكونات على النحو التالي.

١. **الهدف:** المقصود به الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، ويجب أن يكون الهدف واضح ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.

٢. **المرسل:** هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي:

   - بساطة ووضوح اللغة.
   - التعبير عن الأهداف بدقة.
   - اختيار أسلوب العرض المناسب.
   - التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
   - الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
   - إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس.

٣. **المستقبِل:** هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.
٤. **الرسالة:** هي الناتج المادي والفعلي للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي:
   - أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.
   - لا تحمل أكثر من معنى.
   - مرتبة ترتيباً منطقياً.
٥. **قناة الاتصال:** هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال.
٦. **التغذية الراجعة:** هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.
٧. **الاستجابة:** هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً، الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم المستقبل بما يهدف إليه المرسل، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حول الرسالة...
٨. **بيئة الاتصال:** نقصد ببيئة الاتصال هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة

٧-٥-٢ : أنواع الاتصال: وهما نوعان لفظي وغير لفظي

(أ) الاتصال اللفظي: الاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين اتصالنا اللفظي وغير اللفظي. وللاتصال اللفظي (٤) مقومات أساسية هي:

- وضوح الصوت.
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجاوب.
- التغذية الراجعة.

(ب) الاتصال غير اللفظي: ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:

لغة الجسد: مثل:

- تعبيرات الوجه.
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- حركة ووضع الرأس.
- حركة ووضع الأرجل.
- حركة ووضع الشفاه والفم واللسان.
- وضع الجسم... الخ.

(ج) الاتصال الرمزي: لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقي مثال على ذلك:

- الشعر: اللون، ،التسريحة.
- الجواهر والحلي.
- نوع وألوان الملابس.
- نوع وموديل الجوال.
- نوع المنزل وموقعه.
- مكان الجلوس.
- المسافة بينك وبين الآخرين.
- مستحضرات التجميل... الخ.

- مقومات الاتصال غير اللفظي :

- تواصل العينين.
- الابتسامة.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.

٧-٥-٣ : مميزات الاتصال الفعّال:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في لبناء الثقة والتعاون.
- بساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.

٧-٥-٤ : معوقات الاتصال:

- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والفوقية.
- التناقض بين الاتصالين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطئ.
- الشرود وعدم الانتباه.

٧-٥-٥ : الاتصال في التدريب :

بناءً على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نُعرف التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (مشاركين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المشاركين.

وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي:

١- الهدف:

من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

- محدداً.
- مُصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المشارك.
- يتناسب مع احتياجات المشارك.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

٢- المُرسل (المدرب):

هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المشاركين). ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

٣- الرسالة (المحتوى التدريبي):

يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المشاركين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المشارك؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمشاركين بصورة بسيطة وسهلة.

٤- قناة الاتصال (أسلوب التدريب):

عبارة عن الأداة/ المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التي يتم استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمشاركين، ويجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المشاركين وذلك عند اختياره قناة الاتصال/ أساليب التدريب/ والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.

٥- المتلقون (المشاركون):

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم (التغذية الراجحة) ثمّ تطبيق ما يتم التدريب عليه.

٦- التغذية الراجعة:

وهي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

٧- الاستجابة:

هي ما سيقوم المشارك بأدائه من مهام/ مهارات/ أعمال/ اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

٨- بيئة الاتصال (بيئة التدريب):

وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة... الخ.

٧ ـ ٦ : نظرية الملعب

- الحياة ملعب .
- حدد أهدافك وسف تلعب دون أن تتعب .
- حدد وقت المباراة وستستمتع ويستمتع من يلعب .
- حدد مكان اللعب .
- حدد مهام كل لاعب .
- تذكر أن لكل لعبة قانون .
- أعط البطاقة الحمراء لكل من يريد إفساد اللعب .
- أكتب الأهداف وأربطها بأرض الواقع ، كأنك تغرس غرساً لابد له من أن ينمو .

٧ ـ ٧ : مراسي المسرح Anchorage Stage

- **مسرح التعلم :**

١. لا يعلم أنه لا يعلم **Unconscious** : غير واعٍ لعدم كفايته .
٢. يعلم أنه لا يعلم **Conscious** : هنا تبدأ الرؤية ويبدأ الوعي لضرورة التعلم .
٣. الوعي مع القيام بالتعلم **Conscious** : تعمل بوعي تام بكل الخطوات (مرحلة التدريبات – التطبيق – التمارين).
٤. يتم القيام بها دون وعي **Unconscious** : يفعل بلا وعي طبيعي أوتوماتيكي (جعلهم خبراء) .

- **كيف ذلك :**

عليك أن تكون مؤثراً بكلامك ولن يتحقق ذلك إلا بتحديد نقاط معينة لك على مسرح التدريب .

وما هي تلك النقاط :

- نقطة الشرح .
- نقطة المراجعة / الأسئلة .
- نقطة العرض **Demo** (القصة – التحليل) .
- نقطة سلة المهملات .

- **كيف أوظفها :**

- ابدأ في تحديد النقاط قبل إعطاء البرنامج و تناول أي موضوع .
- لا تخلط بين المراسي أبداً حتى لا يختلط برنامجك لدى الحاضرين .
- لا تتحدث في شيء هام وأنت تتحرك .
- في حال وجود أكثر من مدرب ، لابد أن يتفق المدربان على أماكن الإرساء في القاعة قبل الشرح .

٧ - ٨ : نظرية ماكليلاند (McClelland, 1985)

ورغم تركيز النظرية على حاجة الإنجاز إلا أنها ترى أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة

، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة ، وهي :

٧-٨-١ : الحاجة إلى السلطة :

المشاركون الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية ،

وعادة ما يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية . والمشاركون الذين يحركهم مثل هذا الدافع يكونون فاعلين ، أو طليقين في الاتصال ، ويستمتعون بالتحرك للأعلى في المنظمة ، ويمكن تعزيز هذا الدافع من خلال السماح لهم بالمراقبة الذاتية على سلامة العمل ، وطرائقه وتوفير الفرصة للتأثير على الآخرين من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لأنها تزود الأفراد بالتأثير في عملهم وفي الآخرين .

٧-٨-٢ : الحاجة للانتماء :

المشاركون الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور
عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين ، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين ، والأفراد الذين لديهم حب الانتماء يمكن توفير الدافعية لهم من خلال السماح لهم بالعمل مع الآخرين بحيث يعبرون عن مشاعرهم ، ويستمتعون بتبادل الصداقات ، فهم عادة هادئون وودودون ، ويعملون بشكل أفضل عندما يشعرون بالتقدير ، وتسمح لهم ظروف التدريب في التفاعل مع الآخرين ، ويمكن توفير هذا الدافع عن طريق رفد التدريب الذي يحتاج إلى تعاون بالمشاركين المطلوبين ، وعندما يكون هناك وقت للتفاعل فيجب تشجيع هذا التفاعل وتعزيزه.

٧-٨-٣ : الحاجة للإنجاز :

تعني هذه الحاجة أن المشاركين الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم
رغبة قوية للنجاح ، وخوف من الفشل ، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم
أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها . (فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه ، المفاهيم الإدارية الحديثة) .
من الحقائق البديهية ... أنه بمعرفتنا لدافع الإنسان نستطيع أن نوطد العلاقة معه بشكل كبير . لأنه بإمكاننا حينها من أن نتكلم بلغتهم وننزلهم منازلهم . فهناك من يحب(الانتماء/ العلاقات – الإنجاز – النفوذ / السلطة)
فهل تستطيع التحدث بأكثر من لغة ؟

٧ ٨ ٤ : كيف تتعامل مع من يهوى الانتماء :

- يحبون الحوارات الطويلة وكثرة الكلام . فحدثهم
- يرغبون دائماً بمعرفة الجديد في حياة الناس وما يقوم به الآخرون ... لذلك أخبرهم .
- يرغبون كذلك في التحدث عن أنفسهم والكلام عن الآخرين ونشر ما يعرفونه عنهم ... لذلك أسألهم .
- كن صريحاُ معهم .
- لا تحبطهم اجتماعياً .. أي بنظرتهم للمجتمع الذي ينتمون إليه .. فهم يرون أنه الأفضل والأرقى ... هذا إن أردت كسبهم .
- أسوأ شيء تفعله معهم .. أن لا تفي بمواعيدك معهم !! فهذا سيجعلهم يظنوا أنك لا تبالي بهم .
- تجنب الصراع معهم والمشاكل التي قد تؤدي إلى تكسر العلاقة فهذا سيؤثر عليهم كثيراً .

٧-٨-٥ : كيف تتعامل مع هاوي الإنجاز :

- ركز على النجاح واجعله أولوية .
- اسأله عن إنجازاته وافرح بها معه .
- اخبره عن ما أنجزت وفعلت لتبين أن هناك عاملاً مشتركاً بينكما .
- ببساطة أطلب الأفضل واهتم بالتفاصيل والانجازات والنجاحات .
- عدم الخوض فيما قد يفشله أو يؤخر انجازه لأنه يتأثر كثيراً .

٧-٨-٦ : كيف تتعامل مع من يهوى النفوذ والتأثير :

- هناك خياران ... إما نعم أو لا ... مع أو ضد... وكلاهما له جوانبه الصحيحة .
- إذا كان الشخص ذا سلطة عليك ... كمديرك في العمل ... فغالباً كن معه وسر معه في آرائه لتكسب ثقته ومودته.
- قم بما يريد كما يريد !
- عامله بما يريد هو وليس بما تريد أنت .
- لديهم القدرة على اكتشاف ماذا حصل أو ما حصل بالضبط وغالباً ما يكون حدسهم صحيحاً .
- إذا كان الشخص في مستواك ...فقولك لا سيظهر له أن هناك أناساً آخرين في هذه الحياة ، وقد يؤدي إلى التحسين من شخصيته في التعامل مع الناس وتقوية طريقته في توجيه دافعه بشكل أفضل .
- إذا كانوا مع بعضهم البعض ... الأفضل أن تكون مختلفاً تماماً ... ليس المعنى أن تقول لا لكل شيء ... لا ترهق نفسك في التعامل معهم كما يحبون أو أن تتخلق بأخلاقهم وترى بآرائهم .
- إذا دخل في نقاش أو جدال أو حتى منافسة ... يفوز ببساطة ويلفت الأنظار بانتصاره وتألقه .
- تجده دائماً ما يخوض أول جولاته بالتحريض ولفت الأنظار إلى خطط المناورات والمعارضة من أجل الفوز وإشعار الخصم بأنه قادر على انتزاع الراية بسهولة .

٧ ٨ ٧ : هواياتهم :

- **من يحب الانتماء :** هواياته منصبة على الهوايات الاجتماعية ، والتي تتطلب عددا من الناس معاً ، ككرة القدم ، والألعاب الاجتماعية والزيارات وحضور الحفلات .
- **من يحب الإنجاز :** تجده منكباً على الهوايات التي تشعره بأنه أنتج ولمس إنتاجه كالحرف اليدوية وألعاب الحساب والكلمات المتقاطعة وألعاب المغامرة ومن ينجز أكثر يفوز أكثر .
- **من يحب التأثير والنفوذ والسلطة :** يركز غالباً على ألعاب الذكاء السياسي والسيطرة وألعاب الحروب و الأحجيات وكل ما يشعرهم بأنهم يمسكون زمام الأمور .

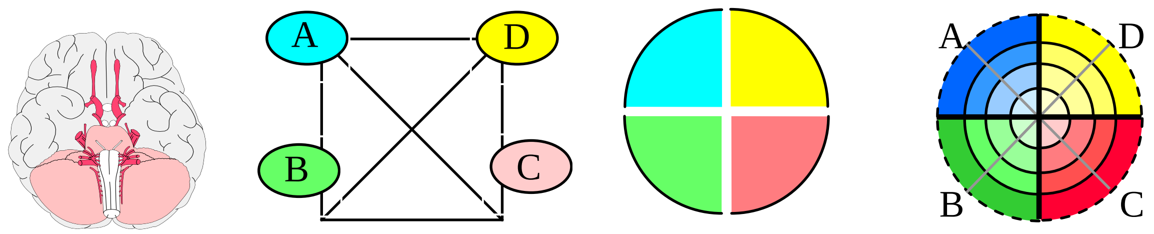
٧ ـ ٩ : بوصلة التفكير لهيرمان HBDI

بدأ " هيرمان" أبحاثه على الصفات الغالبة للعقل البشري في ١٩٧٦، أثناء عمله في قسم التطوير الإداري بشركة "جنرال إلكتريك". درس "هيرمان" أبحاثاً في الأجزاء الأساسية المختلفة من الدماغ والتي تشير إلى أجزاء التخصص في الدماغ وأثار ذلك انبهاره. أراد "هيرمان" تطوير وسيلة بسيطة ولكن فعالة لتحديد ما إذا كان من المحتمل أن يكون لمختلف الناس تفضيلات من أنماط التفكير يمكن قياسها.

يلخص الشكل الموضح أدناه عمل "هرمان". بدأ "هيرمان" بمبدأ تنظيمي بناءً على أبحاث الدماغ، ثم حول ذلك إلى نموذج دائري مقسم إلى أربعة أجزاء، وصار هذا أساسا للنموذج الذي يتم تحديد شكل الصفات الغالبة للعقل على أساسه.[١]

نشوء مفهوم الدماغ الكامل

التطبيق ← التمثيل المجازي ← بـــنـــاء ← التشـــريح

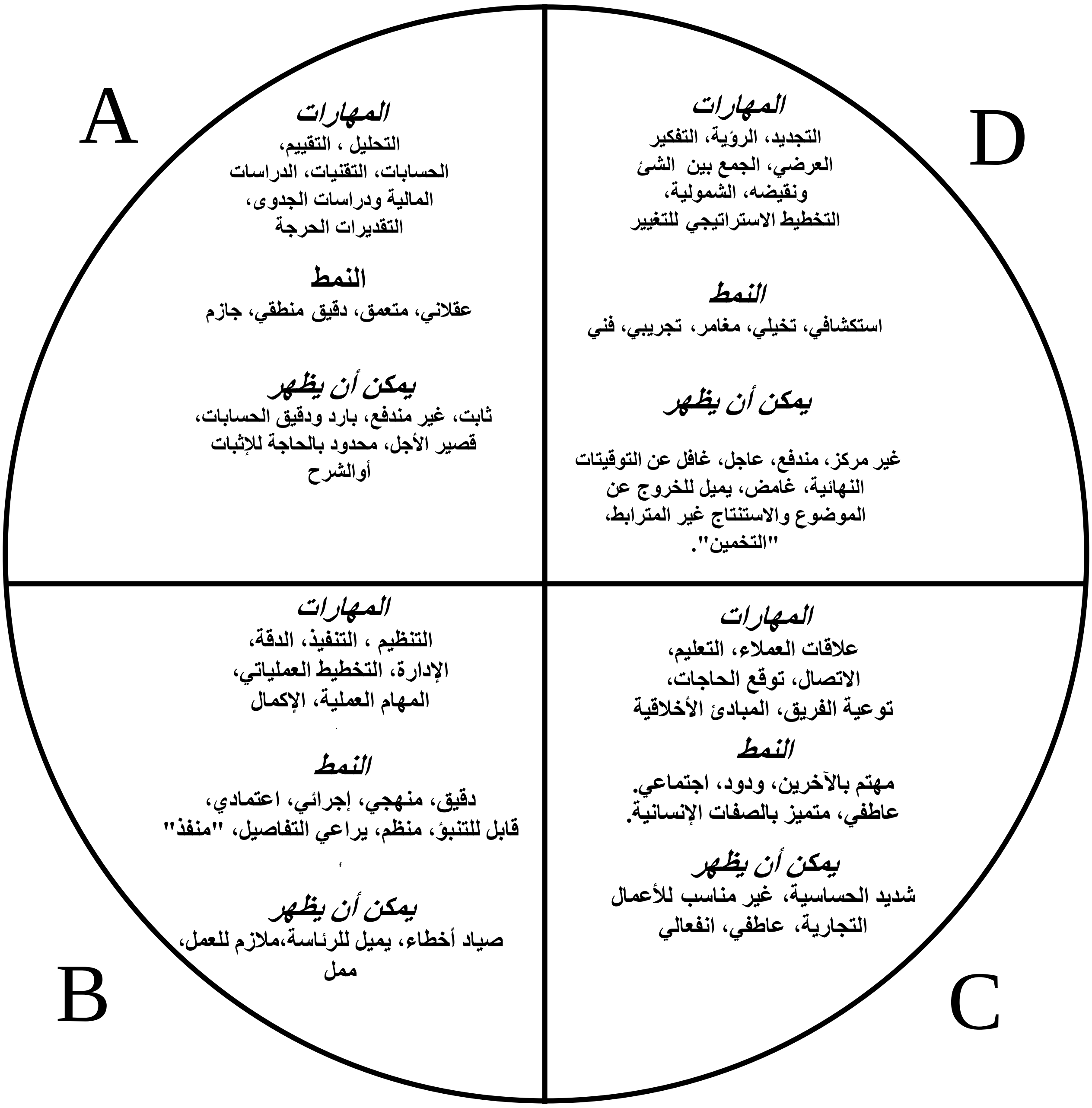


أداة تحديد الصفات الغالبة للعقل البشري "هيرمان" HBDI | نموذج الدماغ الكامل | المبدأ التنظيمي | المخ

شكل ٣

[١] حقيبة بوصلة التفكير للدكتور . صلاح معمار

٧-٩-١ : الملخص المرئي للبوصلة [١]



شكل ٤

٧-٩-٢ : كيف تتعامل مع كل نوع :

- **ربع الدائرة "A"**

يتناول ربع الدائرة هذا، التفكير العقلي المتميز بالهيكلية والنظامية. عندما تكون في هذا النمط، فمن المرجح أن تقوم بحل المشاكل بطريقة خطوة بخطوة وأن تأخذ في اعتبارك الحقائق، والأرقام، والإحصائيات، والمعطيات الملموسة الأخرى. ستفضل أن تكون الاستنتاجات مدعمة ببيانات مساندة أو بسوابق مماثلة. تقييمك للأفكار يحدث هنا حيث يتم تفسير وتبرير القرارات أو الأحكام بنمط تفكير ربع الدائرة "A". هذا النمط منطقي، وتحليلي، وعقلاني؛ يتم استخدامه في دراسات الجدوى، والتقديرات الحرجة، وأي مهمة تتطلب تحريات جادة ومركزة. أنت تتناول المسائل المالية، والحسابية، والتقنية في هذا الوضع.

---

[١] © حقوق الطبع : مجموعة هيرمان ، للمدرب / الدكتور : صلاح معمار

- **ربع الدائرة "B"**

ربع الدائرة هذا مؤسس على الحس العملي والإجرائي. الدرجة الأساسية هنا تعني أن لديك ميلاً فطرياً نحو التنظيم، والاعتمادية، والفعالية، والنظام، والانضباط. يتم دائماً وضع أسبقيات للمهام؛ وتتعامل معها بطريقة نظامية ومرتبة ــ وتستوفيها، مع إدارة الوقت بكفاءة. ربع الدائرة هذا منتبه للقيود الإدارية، ومنهجي، وعالي الإدراك للتفاصيل. تشتمل مهارات ربع الدائرة هذا على التخطيط العملياتي وتنفيذ المخططات والمشاريع. وبالقدر نفسه، يتم تداول الإدارة والصيانة بسلاسة. الدرجة العالية هنا تدل على أنك تكره التشويش والارتباك ولديك مهارة كبيرة واقتناع في فرض النظام في مثل هذه المواقف. الخصائص هي الحرص، والسيطرة، والتحفظ. الدرجة التي تكون عندها الميول نحو ربع الدائرة "B" ظاهرة تتأثر بدرجة ربع الدائرة "D" ــ الدرجة الأساسية المنخفضـــة أو الدرجة الثانوية المرتفعة في "D" تؤدي إلى حصول تأثير معادل.

- **ربع الدائرة "C"**

تدل الدرجة الأساسية في ربع الدائرة هذا على أن لديك ميلاً فطرياً نحو "الإحساس" والأمور المرتبطة بالتواصل مع الآخرين. توجد عادة جاذبية للآخرين وقدرة على الارتباط معهم بسهولة. كما تتضمن خصائص الدرجة الأساسية مهارات اتصال شخصي جيدة وإدراكاً لمشاعر الآخرين، وسهولة في الاتصال ومن المحتمل مهارات في التعليم والتدريب أو القيادة. الدرجة العالية قد تشير إلى الحساسية والعاطفة. قد يظهر بصدق "الحدس الشعوري" في شكل مشاعر قلبية أو حس باطني. الإدراك الروحاني والاهتمامات بالموسيقى أو الشعر من الملامح المميزة بشكل كبير لربع الدائرة "C".

- **ربع الدائرة "D"**

تشير الدرجة الأساسية في هذه المنطقة إلى إنك تفضل النمط الذي يمكنه تناول عدة مدخلات عقلية في الوقت نفسه، والذي يقوم بعمل روابط سريعة ويكون مستريحاً للأفكار المجردة. تدل الدرجة العالية على تناول شمولي لحل المشكلات مبدئياً، وتقييم مظاهر مختلفة في الوقت نفسه، ووضع حلول عقلية معقدة والتوصل لاستنتاجات بطريقة تلقائية وليس بطريقة مدروسة. يمكن تسمية هذا النمط من العمل بالحدسي أو البديهي بمعناه العقلي. يحدث التفكير الإبداعي في هذا الوضع ويلهم بالأفكار التخيلية، والابتكارية، والجديدة. يمكن وصف ربع الدائرة هذا بأنه المحفز لعملية الإبداع. التفكير الاستراتيجي هو أحد أنشطة ربع الدائرة "D". تشير الدرجة العالية هنا إلى أنك ترحب بالتغيرات الإيجابية، (وبصفة خاصة عندما يرتبط الحصول عليها بالحصول على درجة منخفضة إلى حد بعيد في ربع الدائرة "B") فإنها تدل على الميل للمغامرة، والتجربة، والمخاطرة.

الفصل الرابع

(٤) النتائج

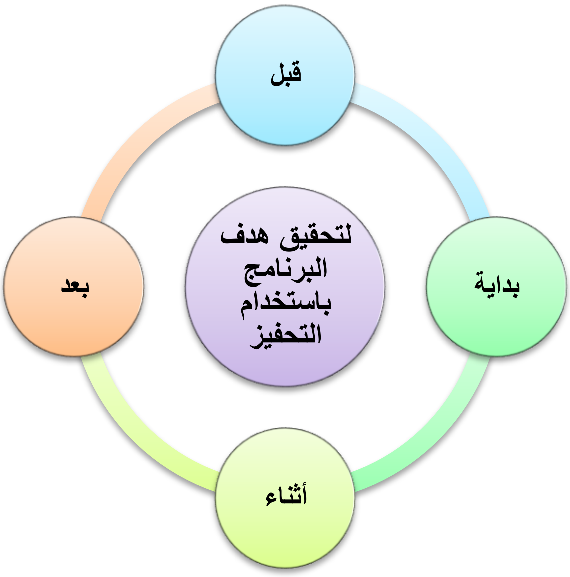
بداية لقد تم تقديم المحتوى من خلال تنفيذه كبرنامج تدريبي لأكثر من مرة ، لرؤية مدى تحقيق ما ورد في هذه المادة ، وقد تم التالي :

١. إعطاء البرنامج لمدة ثلاثة أيام بخمس جلسات تدريبية .
٢. تقديم استمارات تقييم لكلك مشاركة ، خاصة بكل جلسة لتأطير محتويات كل جلسة على حدة لتوضيح الأهداف .
٣. تطبيق لمحاور البرنامج الأساسية في اليوم الثالث الجلسة الثانية من خلال تقديم المشاركة لعرض تطبيقي لما تم تناوله في البرنامج .
٤. تقديم التغذية الراجعة الفورية للمشاركات من قبل زميلاتهن ومن ثم من قبلي كمدربة بشكل شامل .
٥. تقديم استمارة تقييم لكل مشاركة نهائية شاملة البرنامج التدريبي ككل من حيث (البرنامج – المدربة – بيئة التدريب) لقياس مدى تحقق المحاور الخاصة بالبرنامج .

وكانت النتيجة كالتالي :

المدرب القائد والمتميز في برامجه هو الذي يستخدم أسلوب التحفيز منذ بداية برنامجه ويستمر أثناء البرنامج ويترك هذا الانطباع مع المشاركين – المتدربين حتى بعد انتهاء البرنامج التدريبي و، هو الذي يعيد النظر مراراً وتكراراً في كل مرة يقوم بها بالتدريب على نفس البرنامج ليصل بمشاركيه إلى منطقة تجمعهم ، ومن ثم ينطلق هو ومشاركيه بروح وهمة عالية مليئة بالأفكار المتجددة والمعالجة لواقعهم الحالي بطريقة إيجابية ومباشرة ، بحيث يتم ترجمة ما تم تناوله في البرنامج إلى سلوك أو ظاهره أو فكرة تُقاس وتُرى ليكونوا منارة حقيقة لمن معهم .

وهذه المراحل تبدأ بمجرد انتهاء المدرب من تصميم أو مراجعة المادة التدريبية ، فبعد أن ينهي المدرب تصميم وتجزئة محاور البرنامج لمناسبة الجدول الزمني الخاص بالبرنامج ... عليه أن يبدأ بإعادة تدوير المادة ولكن هذه المرة من عدة زوايا ...
ولتحقيق ذلك على المدرب مراعاة الأربع خطوات التالية :



شكل ٥

أولاً : قبل البرنامج التدريبي :

١. تحديد واختيار القصص المفتوحة بناءاً على معايير القصة التي تم ذكرها سابقاً .
٢. تحديد الألعاب والأنشطة الحركية لكل تدريب أو نشاط ؛ لتغطية هذا النمط في المشاركين .
٣. أن يضع التوقعات الخاصة بالبرنامج والمشاركين ؛ لمعرفة ما الذي تم تحقيقه من أهداف ، وما الذي عليه أن يعيد النظر فيه ليكون مناسب أكثر في المرة القادمة .
٤. مراجعة المادة والتأكد من تغطيتها لنظريتي X-Y .
٥. التأكد من تغطية المادة والأنشطة لأنماط ماكليلاند .
٦. التأكد من التوازن الحقيقي بين المدرب والبرنامج والمشارك ، وهل هذه العلاقة واقعية .
٧. التأكد من اختيار الزي الخاص بكل يوم تدريبي .
٨. رؤية القاعة التدريبية لتحديد المراسي الخاصة بالمدرب .

ثانياً : بداية البرنامج التدريبي :

١. استخدام أنماط ماكليلاند لربط المشاركين بالبرنامج بشكل سريع ومباشر وفعال .
٢. استخدام مقياس هيرمان تلبيةً لحاجات المتدربين – المشاركين ولجذبهم من أول البرنامج إلى نهايته .
٣. تفعيل المراسي الخاصة بالمدرب للبدء في التعامل مع العقل اللاواعي مباشرة .
٤. تدوين إنطباعات المشاركين في ورقة لمقارنتها بتوقعات المدرب وإلا فعليه إعادة النظر بسرعة لتغطيتها في برنامجه.

ثالثاً : أثناء البرنامج التدريبي :

١. الالتزام بالمراسي الخاصة بالمدرب .
٢. الحرص على استمرار التواصل الناجح .
٣. مراقبة وتأمل كل ما يحدث ويدور داخل القاعة التدريبية .
٤. تدوين الملاحظات الخاصة بكل جلسة تدريبية في نهاية كل يوم تدريبي .
٥. تغطية الأنماط التمثيلية (البصري – الحسي – السمعي) طوال فترة البرنامج وذلك من خلال تعامله وحركته ونبرة صوته .

رابعاً : بعد انتهاء البرنامج التدريبي :

١. النظر بعين فاحصة في استمارات تقييم البرنامج ، للحصول على أفكار وطرق وأساليب جديدة ، وعلاج لقصور الذي حدث في البرنامج لعدم تكراره في المرة القادمة .
٢. إعادة النظر في كل أجزاء البرنامج لتحديث أو تغيير ما يلزم لمناسبته للفئة القادمة .
٣. استمرار التواصل بينه وبين مشاركيه لمراقبة خط سير البرنامج من خلال سلوكياتهم وقياس مدى نجاح البرنامج من خلالهم .

الفصل الخامس

(٥) التتابع

الربط بين هذه الاستراتيجيات والأساليب التي تم ذكرها سابقاً بطريقة ذكية بحيث تناسب الفئة المستهدفة والموضوع والزمان والمكان الذي سيتم طرح البرنامج فيه ، للوصول إلى الهدف الحقيقي من وراء إقامة برنامج تدريبي ، لضمان النجاح الفعلي له ؛ لانتقال أثر البرنامج التدريبي إلى الواقع الفعلي الذي يعيشون فيه ليكونوا عناصر فاعلة في مجتمعهم وليس مجرد برنامج لا تأثير له إلا الإعجاب والثناء فقط ، بل الأهم من ذلك هو تفعيله على أرض الواقع .

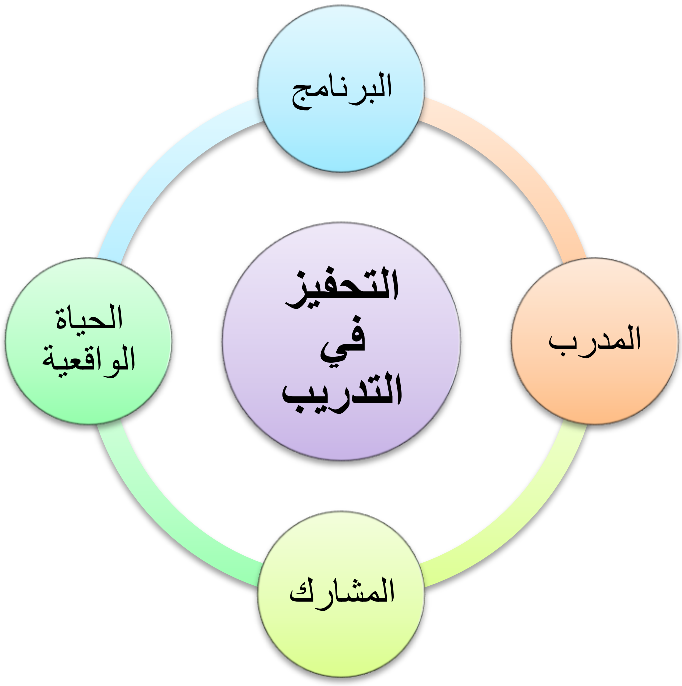
الفصل السادس

(٦) الخاتمة

نخلص مما طُرح ...

إن التحفيز عملية أساسية ومهمة لكل من المدرب والمتدرب – المشارك ؛ لوضع كلاهما في دائرة عمل واحدة ليكونوا منارة لغيرهم أو ميسِّر ومرشد وملُهِم لغيره ، لضمان استمرارية التجديد والقرب من الواقع بشكل يضمن تطويره لما يعود على البشرية بالنفع الكبير .

لأننا نعيش في دائرة نكمل فيها بعضنا بعضاً ولذلك خلقنا الله بأشكال وألوان وطبائع مختلفة لنتواصل بطريقة ناجحة للارتقاء بالبشرية .فليس المهم من الذي بدأ بل الأهم من الذي سيتسلم هذا العمل ويرعى هذه الفكرة ويضيف إليها ويسلمها إلى غيره وهكذا بشكل يحاكي دورة حياتنا على هذه الأرض .



الفصل السابع

(٧) المراجع والمصادر

▪ أولاً : الكتب

١. كيف تحفز كل الموظفين . آن بروس ، ط ١ ، ٢٠٠٨

٢. ١٠٠ طريقة لتحفيز الآخرين . سيتف تشاندلر و سكوت ريتشاردسون ، ط ١ ، ٢٠٠٨

٣. تحفيز الذات . جيل لندنفيلد ، ط ٣ ، ٢٠٠٧

٤. التحفيز . ماكس إيه .إيجرت ، ط٢ ، ٢٠٠٧

٥. التحفيز . بول حنا ، ط ٥ ، ٢٠٠٨

٦. من هنا ابدأ تحفيز نفسك .سوستوكديل ، ط ١ ، ٢٠٠٤

٧. كيف نكون محفِّزين ومحفَّزين . إعداد : لجنة التطوير ، إشراف : شمسة البلوشي ، ط ١ ، ١٤٢٠ هـ

٨. دورة تدريب المدربين ، د/ وايت وود سمول ، د / حمدي أبو الشامات ، المدرب / خالد المدني ، المدرب / أسامة الصويغ ، صيف ٢٠٠٧ ، دولة البحرين ، فندق الخليج .

٩. البرنامج الدولي لتدريب المدربين ، د / عبد الجليل الأنصاري ، المملكة العربية السعودية ، المنطقة الشرقية ، الدمام ، مركز الأمير سلمان لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ، صيف ٢٠٠٨

١٠. التحفيز ، تزيلا دل ، ترجمة / بشير البرغوثي ، ط ١ ، ١٤٢٢هـ

١١. كيف ترتقي بنفسك ؟ د/ عمر حسن بدران .

١٢. تحفيز الموظفين ومكافأقم . ألكسندر هيام ، ط١ ، ٢٠٠١

١٣. سحر التحفيز . مكتبة جرير ، ط ١ ، ٢٠٠٣

١٤. كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين . إشراف / سامي تيسير سلمان ، ١٩٩٨م

١٥. فن تحفيز العاملين ، تأليف : آن بروس و جميس س بيبتوني ، نقله إلى العربية دكتور زكي مجيد حسن ، طبعة ١٩٩٩م .

١٦. التحفيز للفوز كيف تحفز نفسك والآخرين ؟ ريتشارد ديني ، الطبعة الأولى ٢٠١٠ م .

١٧. الجديد في فن إدارة الناس ، فيل هانساكر وتوني أليساندرا ، الطبعة الأولى ٢٠١٠ م .

▪ ثانياً : المواقع الإلكترونية :

١. الموقع : http://vb.maharty.com/showthread.php?t=10620

٢. الموقع : http://www.tamayaz.com/vb/showthread.php?t=380

٣. الموقع : http://67.15.15.12/vb/showthread.php?t=72762

٤. الموقع : http://www.remas.net/sa/showthread-t_15404.html

٥. الموقع : http://i3lam.net/amer/?p=220

٦. الموقع : http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_56040.html

٧. الموقع : http://www.moudir.com/vb/showthread.php?t=191941

٨. الموقع : http://www.lithedu.gov.sa/forum/showthread.php?t=2538

٩. الموقع : http://www.quran-radio.ps/edara10.htm

١٠. الموقع : #http://www.suwaidan.com/index.jsp

١١. الموقع : http://www.dawahmemo.com/download.php?id=1474

١٢. الموقع : http://forum.matlaalshams.com/showthread.php?t=50416

١٣. الموقع : http://hassanheha.forumn.net/aaeii-caeiyio-f29/aa-aocaie-caeiyio-t43.htm

▪ ثالثاً : الكتب الإلكترونية :

١. التحفيز المعنوي و كيفية تفعليه في القطاع الحكومي العربي . د / محمد مرعي مرعي ، جامعة دمشق ، المعهد العالي للتنمية الإدارية

▪ رابعاً : الدورات وورش العمل :

١. الورشة المقامة في برنامج الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز ، لتأهيل وتوظيف الشباب السعودي ، فرع المكتب النسوي بالدمام ، بعنوان " بوصلة التفكير / مقياس هيرمان / HBDI " للدكتور : صلاح صالح معمار ، مدرب ومستشار في مقياس هيرمان .

٢. دورة فن التحفيز الذاتي . المدرب / زارق العصيمي . مركز زارق للتدريب عن بعد ، ٢٠٠٥